



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

2

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Anna Maria Migdał

Zarządzanie humanistyczne i publiczne




WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Łukasz Sułkowski, Anna Maria Migdał

Korekta językowa: Maryla Błońska, Dominika Świech, Zbigniew Pyszka

Skład i łamanie: Maryla Błońska | www.ekoslowko.pl

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk


WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową

Dostępna na stronie: piz.san.edu.pl

Spis treści

Łukasz Sułkowski, Anna Maria Migdał Wstęp	5
--	---

Część I | Problemy zarządzania uczelniami wyższymi

Łukasz Sułkowski Doskonalenie organizacyjne polskich uczelni	9
Izabella Łaba-Waszczykowska Ewolucja prawa dotyczącego tworzenia i likwidacji niepublicznych szkół wyższych	21
Urszula Knop, Seweryn Cichoń Zarządzanie relacjami z klientem w bibliotece szkoły wyższej	35
Justyna Fijałkowska Towards Accountability of Higher Education Institutions	45
Joanna Zimmer, Iwona Szewczyk Strategic Thinking at Academic Organisational Units Based on the Example of Student Union Faculty Board at a Polish Technical University	59
Łukasz Sułkowski Fuzje uczelni i rankingi międzynarodowe — czy w szaleństwie jest metoda?	71
Urszula Knop, Seweryn Cichoń Zarządzanie strukturą organizacyjną bibliotek uczelni technicznych	83

Część II | Nowe kierunki rozwoju zarządzania humanistycznego

Magdalena Jagielska Sztuczna inteligencja w zarządzaniu — stan aktualny a perspektywy	95
Monika Wojdyło-Preisner, Kamil Zawadzki Zarządzanie różnorodnością w dobie niedoboru rodzimych pracowników	105
Irena Jackiewicz, Aleksandra M. Jackiewicz Benchmarking. Teoria i praktyka	117
Robert Stanisławski, Joanna Trębska Rola zasobów w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście innowacji otwartych — wymiar empiryczny	133

Część III | Zarządzanie zasobami ludzkimi

Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński, Igor Perechuda, Piotr Głowicki Wykorzystanie programów mentoringowych prowadzonych przez starszych pracowników do zwiększania CLV w relacji b2b	159
--	-----

Jan D. Antoszkiewicz, Jan Klimek, Beata Żelazko <i>Czy potrzebne są firmie rodzinnej zarządzanie strategiczne oraz consulting?</i>	169
Alicja Smolbik-Jęczmień <i>Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi</i>	181
Katarzyna Huk, Paweł Marzec, Anna Huk <i>Rola mentoringu w programach zarządzania talentami</i>	195
Konrad Kulikowski <i>Czy menedżerom opłaca się uczyć? Analiza związku pomiędzy wykształceniem a wysokością wynagrodzenia kadry kierowniczej</i>	207
Katarzyna Biegańska <i>Strach przed porażką w biznesie — uwarunkowania osobowościowe i ekonomiczne</i>	221

Część IV | Varia

Robert Zubkowicz <i>Comparison of Organizational Activity and Economic Efficiency of the Municipal Zoological Gardens in Poland</i>	241
Grzegorz Ignatowski <i>Issue of Gratitude in the Context of Corruption from Polish Perspective</i>	255
Piotr Dominik <i>Spółeczna odpowiedzialność branży hotelarskiej i gastronomicznej</i>	265
Nelson Pizarro <i>Aspiring Entrepreneurs Need an Optimum Opportunity-Finding Process</i>	279
Maria Rybaczevska <i>General Image of the Telecommunications Companies — its Determinants and Components</i>	293
Anna Staszewska <i>Czynniki demograficzne, społeczno-kulturowe oraz formalno-prawne modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce</i>	311

Wstęp

Tom *Zarządzanie humanistyczne i publiczne* traktuje na temat zróżnicowanych koncepcji zarządzania ludźmi i wartościami niematerialnymi. Przesłaniem łączącym tematycznie artykuły w tym tomie są dwie perspektywy zarządzania humanistycznego. Pierwsza, to zarządzanie organizacjami publicznymi i niekomercyjnymi, które jest przedmiotem zainteresowania zarówno humanistów, jak i ekonomistów. Druga perspektywa, to problematyka i metody humanistyczne dotyczące człowieka w organizacji oraz nowych kierunków rozwoju zarządzania humanistycznego. Prezentowane rozważania dotyczą zarówno sektora przedsiębiorstw, w tym małych i średnich, jak i organizacji mieszczących się w szeroko rozumianym sektorze publicznym, w tym zwłaszcza szkół wyższych.

Przedstawiane treści zostały ujęte w cztery części. W pierwszej z nich zatytułowanej *Problemy zarządzania uczelniami wyższymi* skoncentrowano się na takich zagadnieniach, jak: konsolidacja uczelni wyższych, doskonalenie organizacyjne polskich uczelni, ewolucja prawa dotyczącego tworzenia i likwidacji niepublicznych szkół wyższych, zarządzanie strukturą organizacyjną oraz relacjami z klientem w bibliotekach szkół wyższych, policzalność (ang. *accountability*) w szkołach wyższych, wzorce myślenia strategicznego w jednostkach organizacyjnych uczelni na przykładzie samorządu studenckiego.

Druga część nosząca tytuł *Nowe kierunki rozwoju zarządzania humanistycznego* prezentuje takie kwestie, jak: sztuczna inteligencja w zarządzaniu, zarządzanie różnorodnością, benchmarking jako narzędzie doskonalenia organizacji czy relacje pomiędzy zasobami małych i średnich przedsiębiorstw a ich rozwojem w kontekście innowacji otwartych.

Trzecia część tomu pod tytułem *Zarządzanie zasobami ludzkimi* koncentruje się na takich zagadnieniach, jak: wykorzystanie programów mentoringowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, zarządzanie strategiczne i konsulting w firmach rodzinnych, zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi, rola mentoringu w zarządzaniu talentami, relacje pomiędzy poziomem wynagrodzeń menedżerów a ich wykształceniem oraz uwarunkowania osobowościowe i ekonomiczne strachu przed porażką w biznesie.

W ostatniej, czwartej części, zatytułowanej *Varia* odniesiono się do takich kwestii, jak: działalność organizacyjna i efektywność ekonomiczna miejskich ogrodów zoologicznych w Polsce, relacje pomiędzy wdzięcznością a korupcją w pracy menedżerów, społeczna odpowiedzialność biznesu na przykładzie branży hotelarskiej i gastronomicznej, optymalny sposób poszukiwania możliwości przez przedsiębiorców, kształtowanie wizerunku organizacji na przykładzie firm telekomunikacyjnych oraz czynniki kształtujące modele biznesowe prywatnych domów seniora w Polsce.

Przedstawiane zagadnienia są wielonurtowe, opisywane z rozmaitych perspektyw i odzwierciedlają zarówno indywidualny charakter ujęć proponowanych przez poszczególnych autorów, jak również wieloparadygmatyczność oraz interdyscyplinarność, która charakteryzuje obszar zarządzania humanistycznego. Taki pluralistyczny sposób rozumienia tematyki można dostrzec w światowych badaniach z tego zakresu. W Polsce taka metodologia interpretacji zarządzania humanistycznego również jest dość rozpowszechniona i przyjmowana w niektórych uczelniach, np. w Uniwersytecie Jagiellońskim.

Łukasz Sułkowski
Anna Maria Migdał

Część I

Problemy zarządzania uczelniami wyższymi

Łukasz Sułkowski | lsulkowski@spoleczna.pl

Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk

Doskonalenie organizacyjne polskich uczelni¹

Organizational Development of Polish Universities

Abstract: The aim of this article is to present the domains of management of Polish universities that should be developed. It covers the preliminary assumptions for a project dedicated to university development that the author is working on currently. Universities must become responsible for self-development, all — especially management — changes need a preparation from universities and the whole system of education but the results would mean science and education management systems. The description of six main management areas is based on research from the area of management of the universities.

Key words: university management, university development, organization of university, management of university project

¹ Projekt *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości*, Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk, konkurs „Dialog” MNiSW 2017.

Wstęp

Założenie odbiurokratyzowania systemu polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, będące jednym z filarów projektowanych zmian legislacyjnych (ustawa 2.0), wymaga przygotowania uczelni do przyjęcia odpowiedzialności za samodoskonalenie, również w sferze organizacji i zarządzania, fundamentalnej dla wzmacniania doskonałości naukowej oraz dydaktycznej. Doskonalenie sfery organizacyjnej powinno opierać się na refleksyjnym wykorzystaniu wzorców międzynarodowych i stanowić część procesu internacjonalizacji polskich szkół wyższych.

Celem artykułu jest przegląd potencjalnych obszarów doskonalenia organizacyjnego uczelni wyższych w Polsce. Jest to wstępna prezentacja założeń projektu *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości* (konkurs „Dialog” MNiSW) realizowanego pod kierunkiem autora tego artykułu.

Ład akademicki w Polsce

Ład organizacyjny oparty w polskich uczelniach publicznych na kolektywnym i kadencyjnym wyborze zarządzających uczelnią nie sprzyja wdrażaniu konsekwentnych rozwiązań zarządczych i organizacyjnych, które znajdziemy w systemach anglosaskich i zachodnioeuropejskich. Dlatego wyraźny jest deficyt w zakresie skutecznych rozwiązań w sferze zarządzania w polskich uczelniach publicznych. Również w wielu uczelniach niepublicznych w Polsce nie są wykorzystywane dobre rozwiązania organizacyjne znane na świecie i sprzyjające doskonaleniu. Zatem w wielu szkołach wyższych w Polsce potrzebne jest doskonalenie organizacyjne oparte na zastosowaniu skutecznych i sprawdzonych na świecie metod zarządzania. I nie chodzi tutaj o biurokratyczne czy ustawowe wymogi, np. tworzenia sformalizowanych strategii czy systemów jakości kształcenia, ale konkretne, wdrożone koncepcje i metody doskonalące funkcjonowanie organizacyjne uczelni. Źródłem tych idei są nurty nowego publicznego zarządzania oraz *governance* zastosowane do działalności w uczelniach wyższych i nauce. Refleksja nad strategią, tworzeniem wizerunkiem, wdrażaniem motywowania za osiągnięcia badawcze i dydaktyczne jest wielu uczelniom potrzebna do doskonalenia działalności naukowej. Za wiedzą, refleksją i dialogiem zarządzających z ekspertami powinny też pójść wdrożenia skutecznych rozwiązań organizacyjnych, które należy jednak dostosowywać do specyfiki każdej uczelni.

Ład organizacyjny polskich uczelni publicznych

Analiza literatury przedmiotu oraz badań przeprowadzonych w Polsce i na świecie wskazuje na fundamentalne napięcie w rozwoju zarządzania uczelniami wyższymi, związane z jednej strony z ekspansją idei i metod zarządzania, z drugiej zaś z oporem wobec ich stosowania [Shattock, Temple 2006; Sporn 2006; Alvesson 2013; Altbach 2015]. Rozwój zastosowań koncepcji i metod zarządzania można zilustrować zarówno na poziomie rozwiązań dotyczących ładu akademickiego (*governance*), jak zarządzania wewnątrz samych uczelni (*management*). W skali makro, w coraz większej liczbie krajów, systemy edukacji wyższej oraz uczelnie rozwijają się w kierunku uniwersytetów przedsiębiorczych (rynkowych, neoliberalnych), odchodząc coraz dalej od idei tradycyjnego uniwersytetu humboldtowskiego. Przejawami tej transformacji mogą być chociażby tendencje wzrostu znaczenia rynku oraz konkurencji w nauce i kształceniu, komercjalizacji badań, profesjonalnego zarządzania uczelniami oddalającego się od modelu „samorządności akademickiej”. W skali mikro i mezzo następuje szybki wzrost znaczenia koncepcji i metod zarządzania wewnątrz samych uczelni, czego przykładami mogą być obszary funkcjonalne zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, zarządzania jakością i procesami, a także obszary marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi [Balderston 1995; McCormack, Propper, Smith 2014]. Wyzwaniem dla polskich uczelni dążących do doskonalenia działalności akademickiej jest skuteczne wdrożenie koncepcji i metod zarządzania, które rozwinęły się w wielu dobrych uczelniach na świecie.

Innowacje organizacyjne w uczelniach

Dla wykorzystania dużego potencjału naukowego i dydaktycznego wielu polskich uczelni niezbędne jest udoskonalenie zarządzania organizacjami akademickimi. Wiele rozwiązań organizacyjnych zastosowanych w dobrych uczelniach wyższych na świecie ma charakter innowacyjny i opiera się na ciągłym procesie uczenia się i doskonalenia. Polskie uczelnie powinny korzystać z takich benchmarków i wdrażać własne innowacje w tym zakresie, korzystając z dobrych wzorców międzynarodowych. Rozwiązania o charakterze innowacji organizacyjnych znaleźć można w wielu obszarach zarządzania uczelniami. Strategie rozwoju mogą odchodzić od tradycyjnej planistycznej formy, a zmierzać w kierunku podejścia ewolucyjnego i inkrementalnego. Struktury organizacyjne uczelni mogą być przekształcane od hierarchicznych, często skostniałych rozwiązań liniowych, w stronę rozwiązań elastycznych, przybierających formy macierzowe, tensorowe lub sieciowe. Zmiana kultur akademickich może podążać od tradycyjnych

wartości uniwersytetu typu humboldtowskiego do kultur przedsiębiorczych i innowacyjnych. W sferze zarządzania kapitałem ludzkim w uczelniach warte propagowania są innowacyjne rozwiązania w postaci wysokowydajnych systemów motywacyjnych, które spinają ocenę z wynagradzaniem. Podobnie wiele innowacji organizacyjnych może być wykorzystywanych przez uczelnie w obszarach marketingu, zarządzania jakością oraz zarządzania informacją. Zatem nauki o zarządzaniu wykorzystujące wzorce międzynarodowe mogą stanowić źródło innowacyjnych rozwiązań doskonalących dla wielu polskich uczelni.

Obszary doskonalenia organizacyjnego uczelni

Prowadzone w Polsce i na świecie badania zarysowują główne osie transformacji zarządzania uczelniami wyższymi w kraju. Jednym z filarów zmian jest różnicowanie się uczelni, które prowadzi do wyodrębnienia grup szkół wyższych realizujących podobną misję, np. tworzących światową naukę, koncentrujących się na wdrożeniach, pełniących rolę kulturotwórczą w regionie lub stawiających na kształcenie studentów. Każda z tych specjalizacji wymaga innych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających doskonaleniu poziomu badań naukowych oraz kształcenia. Zarządzającym uczelniami potrzebna jest wiedza na temat sprawdzonych na świecie rozwiązań dotyczących organizacji i zarządzania uniwersytetami. Niezbędne jest również skłonienie kadry uczelni wyższych do podjęcia wdrożeń służących skutecznym rozwiązaniom w zakresie zarządzania. Doświadczenie polskie wskazuje, że ustawowe, odgórne (*top-down*) wymaganie wdrożenia koncepcji i metod zarządzania w uczelniach jest nieskuteczne i stanowi zbędne obciążenie biurokratyczne. Efektem „wymuszania” strategii na poziomie uczelni i podstawowych jednostek organizacyjnych powstały w wielu polskich uczelniach „fasadowe” strategie wydziałów, które nie są wdrażane. Tymczasem zarządzanie strategiczne jest skutecznie wykorzystywane w uczelniach na świecie oraz może być wykorzystane przez polskie uczelnie. Rozwiązanie stanowi pobudzenie potrzeby kreowania strategii i analizy strategicznej. Potrzeba stosowania idei i metod zarządzania strategicznego musi wyrastać z wewnętrznej refleksji nad kierunkami rozwoju uczelni oraz możliwościami zarządzania tym rozwojem. Podobnie jest z innymi obszarami zarządzania w uczelniach wyższych. Wdrażanie ocen pracowniczych w uczelniach nie przybiera postaci systemowej, ponieważ ocenianie pracownika nie przekłada się na wynagradzanie. Podobnie mało skuteczne działania można dostrzec w nadmiernie zbiurokratyzowanych systemach zarządzania jakością w uczelniach, w słabościach marketingu uniwersytetów, a także w sferze

zarządzania finansami próbującej naśladować rozwiązania biznesowe (accountability). Poszukiwanie skutecznych koncepcji i metod zarządzania uczelniami, które pozwalają na realizację cywilizacyjnej misji tych organizacji, jest dużym wyzwaniem praktycznym.

Identyfikacja i wdrażanie efektywnych sposobów zarządzania uczelniami wyższymi powinny uwzględniać podział funkcjonalny metod, a także zróżnicowanie uczelni. Podział taki uwzględniać może przykładowo następujące obszary główne i szczegółowe:

1. Zarządzanie strategiczne uczelniami i przywództwo akademickie
 - 1.1. Misje uczelni wyższych
 - 1.2. Strategie uczelni wyższych
 - 1.3. Proces zarządzania strategicznego
 - 1.4. Przywództwo akademickie
 - 1.5. Interesariusze w zarządzaniu uczelnią
 - 1.6. Strategie internacjonalizacji akademickiej
 - 1.7. Strategie rozwoju nauki
 - 1.8. Strategie rozwoju kształcenia wyższego
 - 1.9. Strategie rozwoju trzeciej misji uczelni
 - 1.10. Ład akademicki i wyzwanie strategiczne dla uczelni
2. Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie wiedzą w uczelniach
 - 2.1. Przedsiębiorczość akademicka
 - 2.2. Innowacje tworzone przez uczelnie
 - 2.3. Współpraca uczelni z przemysłem
 - 2.4. Inkubatory akademickie i spin-offy
 - 2.5. Innowacje edukacyjne
 - 2.6. Zarządzanie wiedzą akademicką
 - 2.7. Zarządzanie informacją w uczelniach
 - 2.8. Systemy informacji zarządczych w uczelniach
 - 2.9. Patenty i prawa intelektualne w działalności naukowej i edukacyjnej
 - 2.10. Role przedsiębiorców i innowatorów organizacyjnych
3. Zarządzanie kapitałem ludzkim i kulturowym uczelni
 - 3.1. Zarządzanie ludźmi w uczelniach
 - 3.2. Struktury organizacyjne uczelni wyższych
 - 3.3. Zarządzanie talentami akademickimi
 - 3.4. Motywowanie i ocena w uczelniach wyższych
 - 3.5. Rozwój pracowników i studentów
 - 3.6. Kultura i etos akademicki
 - 3.7. Społeczności internetowe w nauce
 - 3.8. Perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim w uczelniach

4. Reputacja, wizerunek i marketing akademicki
 - 4.1. Marka uczelni
 - 4.2. Rankingi akademickie
 - 4.3. Akredytacje uczelni
 - 4.4. Kultura, wizerunek i tożsamość organizacyjna uczelni
 - 4.5. Marketing uczelni
 - 4.6. Społeczna odpowiedzialność uczelni
5. Zarządzanie jakością, procesami i projektami w uczelniach
 - 5.1. Jakość w zarządzaniu i działalności akademickiej
 - 5.2. TQM w uczelniach
 - 5.3. Doskonałość naukowa uniwersytetów
 - 5.4. Doskonałość edukacyjna uczelni
 - 5.5. Kultura jakości w uczelniach
 - 5.6. Zarządzanie procesowe uczelniami
 - 5.7. Zarządzanie projektami akademickimi
6. Zarządzanie finansami i rachunkowość uczelni
 - 6.1. Koncepcja rozliczalności uczelni
 - 6.2. Wskaźniki efektywności w działalności akademickiej
 - 6.3. Efektywność działalności naukowej
 - 6.4. Efektywność działalności dydaktycznej
 - 6.5. Skuteczność w realizacji trzeciej misji uczelni
 - 6.6. Polska specyfika rachunkowości i finansów uczelni

Zarządzanie strategiczne uczelniami może czerpać zarówno z dorobku teorii nauk o zarządzaniu, jak i koncepcji strategii w nurtach *new public management* oraz *governance*. Na świecie istnieje bogata literatura na temat zarządzania strategicznego uczelniami, podczas gdy w Polsce pojawiło się stosunkowo niewiele pionierskich pozycji [Keller 1983; Neumann, Finaly-Neumann 1990, ss. 60–73]. Fundamentalnym wyzwaniem tego obszaru jest zastosowanie skutecznych metod zarządzania strategicznego w nauce i szkolnictwie wyższym.

Z tworzeniem strategii w uczelniach ściśle wiąże się zagadnienie przywództwa akademickiego, które obejmuje problematykę: ról strategicznych, koncepcji przywództwa oraz modelu współpracy z interesariuszami [Llonch, Casablanco-Segura, Alarcón-del-Amo, 2016, ss. 41–57]. Kwestią praktyczną do rozstrzygnięcia jest poszukiwanie swoistych dla uczelni stylów przywództwa.

Przedsiębiorczość oraz innowacje akademickie opierają się na zarządzaniu wiedzą i informacją, co łączy problemy interdyscyplinarne: zarządzanie, ekonomię, informatykę i z zakresu innych nauk technicznych [Benneworth, Osborne 2015].

Zarządzanie kapitałem ludzkim uczelni wiąże się z problemami motywowania i oceny pracowników naukowo-dydaktycznych, których dorobek ma charakter niematerialny i trudny do oceny [Kaufman 1999, ss. 103–110; Zhang, Zhang, Zhang i in. 2004]. Ściśle sprzężone z obszarem zarządzania ludźmi są zagadnienia kultury organizacyjnej, kapitału kulturowego oraz etosu akademickiego [Damrosch 1995; Sułkowski 2016]. Reputacja szkoły wyższej, jej wizerunek, jest silnie związana z dokonaniem naukowymi oraz osiągnięciami [Alessandri, Yang, Kinsey 2006, ss. 258–270; Ressler, Abratt 2009]. Pozytywna opinia stanowi również pochodną rankingów, posiadanych akredytacji, a także skuteczności działań marketingowych i PR [Dill, Soo 2005, ss. 495–533; Usher, Savino 2007, ss. 5–15; Wiedman 1990, ss. 227–246].

Zarządzanie jakością jest rozwijane przede wszystkim w odniesieniu do doskonalenia jakości kształcenia, a także wzmacniania osiągnięć naukowych [Sallis 2014; Brooks 2005, ss. 1–21]. Zarządzanie procesowe i projektowe uczelniami oraz przedsięwzięciami badawczymi stanowi z kolei podstawę doskonalenia jakości kształcenia i nauki [Haigh 2014, ss. 6–27].

Zarządzanie finansami i rachunkowość uczelni wiążą się z paradygmatem rozliczalności w sektorze publicznym (*accountability*) [Dubnick 2012; Haigh 2014, ss. 6–27]. Uczelnie rozwijające kształcenie i naukę korzystają bowiem z funduszy publicznych oraz uprzywilejowanej pozycji dającej prawo wydawania dyplomów ukończenia studiów i doktoratów, powinny zatem być rozliczane przez opinię publiczną z efektów działalności [Tomkins, Green 1988, ss. 147–164; *The 2015 Inside Higher Education Survey* 2015; Sandu i in. 2014, ss. 169–175].

Różne typy szkół wyższych wymagają stosowania nieco innych skutecznych metod i technik zarządzania. Przykładowo uczelnie niepubliczne stosują zazwyczaj więcej rozwiązań biznesowych w porównaniu z niepublicznymi. Stopień zaawansowania stosowanych koncepcji i metod organizacyjnych wiąże się również z wielkością i złożonością samej uczelni. Istotną zmienną stanowi specjalizacja oraz typ uczelni. Na przykład zarządzanie uniwersytetami różni się od zarządzania szkołami artystycznymi, medycznymi czy wojskowymi. Uwzględnienie tej specyfiki uczelni w procesie zarządzania pozwala na zastosowanie skuteczniejszych rozwiązań organizacyjnych.

Projekt *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości*

Realizacja projektu *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości* ma uruchomić lub wzmocnić proces uczenia się uczelni w zakresie stosowania wartościowych koncepcji i metod zarządzania, które są zbadane i opisane w światowej oraz polskiej literaturze

przedmiotu. Projekt skierowany został wyłącznie do uczelni nastawionych na doskonalenie organizacyjne, które będą dostrzegały poprzez udział w projekcie wartość dodaną. Idea dialogu jest tu realizowana poprzez komunikację między badaczami i konsultantami specjalizującymi się w problematyce zarządzania uczelniami, kadrą kierowniczą (np. rektorami, prorektorami, dziekanami) a innymi interesariuszami (przedstawicielami administracji, studentów i otoczenia społeczno-gospodarczego). Poszukiwane będą i analizowane na przykładach zagranicznych i w Polsce skuteczne praktyki w zarządzaniu uczelniami na różnych poziomach i w różnych obszarach funkcjonalnych.

Skuteczne stosowanie koncepcji, metod i praktyk zarządzania w uczelniach służy doskonaleniu działalności akademickiej. Istnieje potrzeba zaadaptowania koncepcji, metod i praktyk zarządzania, które są rozpowszechnione na świecie, do polskich idei zarządzania uniwersytetami. Wzorcowe rozwiązania zarządcze można znaleźć w wielu typach zachodnioeuropejskich i amerykańskich uczelni, jak chociażby: amerykańska „liga bluszczoła” (*Ivy League*), francuskie uniwersytety ekonomiczne (*Ecoles de Commerces*) czy uniwersytety nauk stosowanych działające w UE (*Universities of Applied Sciences*). Dla upowszechnienia tych metod i „dobrych praktyk” niezbędny jest dialog pomiędzy środowiskami badaczy a konsultantów zajmujących się zarządzaniem w szkolnictwie wyższym oraz pomiędzy nauką a zarządzającymi polskimi uczelniami. Dzięki refleksji podjętej w uczelniach z udziałem ekspertów możliwa będzie adaptacja i zastosowanie skutecznych metod zarządzania przez uczelnie doskonalące systemy organizacyjne. Metody doskonalenia organizacyjnego uczelni będą dotyczyły: strategii, metod (ZZL, marketingu i zarządzania finansami), a także rozwoju kultur akademickich. Wdrożenie przez zarządzających działalnością akademicką wybranych koncepcji i metod organizacyjnych powinno przyczynić się do rozwoju skutecznie zarządzanych uczelni przyszłości w Polsce.

Projekt *Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości* wpisuje się w realizację celu ‘nauka dla innowacyjności’ poprzez promowanie dobrych praktyk w zakresie innowacji oraz upowszechnianie wiedzy na temat związków między nauką, innowacyjnością i gospodarką. Cele główny projektu stanowi stymulowanie doskonalenia systemów organizacyjnych uczelni w Polsce poprzez propagowanie skutecznych koncepcji, metod i praktyk zarządzania współczesnymi szkołami wyższymi. Realizacja celu jest możliwa dzięki upowszechnieniu i adaptacji skutecznych rozwiązań zarządczych w polskich uczelniach, z wykorzystaniem wzorców międzynarodowych. Doskonalenie organizacyjne odnosi się do kształtowania strategii, struktur i kultur organizacyjnych, a także obszarów: strategii, zarządzania kapitałem ludzkim, marketingu, zarządzania jakością, zarządzania finansami oraz zarządzania informacją. Wiele polskich uczelni powinno doskonalić rozwiązania organizacyjno-zarządcze, oddalając się od tradycyjnych uniwersytetów

przeszłości (model humboldtowski) w kierunku uczelni przyszłości (uniwersytety przedsiębiorcze). Analiza zastosowania wybranych koncepcji i metod zarządzania w wybranych uczelniach na świecie stanowi podstawę procesu upowszechniania koncepcji oraz metod doskonalenia organizacyjnego w Polsce. Realizacja celu powinna prowadzić do wzrostu umiędzynarodowienia badań naukowych i kształcenia w polskich uczelniach. Wzrost internacjonalizacji polegał będzie na refleksyjnym wykorzystywaniu światowych wzorców doskonalenia organizacyjnego szkół wyższych.

Projekt stanowi wdrożenie części rozwiązań, które są rezultatem badań podstawowych prowadzonych w ramach grantu NCN realizowanego przez Łukasza Sułkowskiego z zespołem (*Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych*, 2014/13/B/HS4/01581), a także badań Marka Kwieka z zespołem, prowadzonych w latach 2009–2015. Rezultatem badań zespołu Sułkowskiego z lat 2014–2016 jest analiza trajektorii zmian organizacji akademickich w kierunku formacji uniwersytetu przedsiębiorczego, która rodzi szereg problemów związanych z transformacją kultury akademickiej. Szeroka perspektywa tych zmian opisana została w kilku publikacjach, będących rezultatami wspomnianych grantów: *Kultura akademicka. Koniec utopii?* (PWN), *The Future of University Education* (Palgrave), *Management and Culture of the University* (Peter Lang International). Jedną z osi dokonującej się transformacji uczelni, wyłaniającą się z badań, jest właśnie znaczący wzrost zastosowań koncepcji, metod i praktyk zarządzania adaptowanych ze świata biznesu.

Podsumowanie

Stosowanie skutecznych idei i metod zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i zarządzania finansami w uczelniach wyższych jest potrzebne dla doskonalenia działalności akademickiej. Jednak potrzeba i zakres ich stosowania powinien pozostawać do decyzji uczelni. Zarządzający uczelniami wraz z innymi interesariuszami powinni otrzymać wiedzę, podjąć refleksję i dialog ze specjalistami, aby w skuteczny sposób doskonalić działalność od strony organizacyjnej. Nie ma tutaj potrzeby narzucania uczelniom rozwiązań czy obligowania ich do wdrażania idei i metod zarządzania przy pomocy prawa. Należy jedynie stworzyć warunki do refleksji i dialogu.

Bibliografia

- Alessandri S.W., Yang S.U., Kinsey D.F. (2006), *An integrative Approach to University Visual Identity and Reputation*, "Corporate Reputation Review", 9(4).
- Altbach P. (2015), *The Deteriorating Guru: The Crisis of the Professoriate*, "International Higher Education", t. 36.
- Alvesson M. (2013), *Introduction, Zero-sum Games, Grandiosity, and Illusion Tricks [w:] The Triumph of Emptiness. Consumption, Higher Education, and Work Organization*, Oxford UP, Oxford.
- Balderston F.E. (1995), *Managing Today's University: Strategies for Viability, Change, and Excellence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Benneworth P., Osborne M. (2015), *Understanding Universities and Entrepreneurship Education: Towards a Comprehensive Future Research Agenda*, CHEPS, University of Twente.
- Brooks R. (2005), *Measuring University Quality*, "The Review of Higher Education", 29(1).
- Damrosch D. (1995), *We Scholars: Changing the Culture of the University*, Harvard UP, 79 Garden St., Cambridge, MA.
- Dill D.D., Soo M. (2005), *Academic Quality, League Tables, and Public Policy: a Cross-National Analysis of University Ranking Systems*, "Higher education", 49(4).
- Dubnick M. (2012), *Accountability as Cultural Keyword*, University of New Hampshire, Prepared for a presentation at a seminar of the Research Colloquium 2 on Good Governance, Netherlands Institute of Government, VU University, Amsterdam, May 9.
- Haigh M. (2014), *From Internationalisation to Education for Global Citizenship: a Multi-Layered History*, "Higher Education Quarterly", 68(1).
- Kaufman B.E. (1999), *Evolution and Current Status of University HR Programs*, "Human Resource Management", 38(2).
- Keller G. (1983), *Academic strategy: The management revolution in American higher education*, JHU Press.
- Llonch J., Casablancas-Segura C., Alarcón-del-Amo M.C. (2016), *Stakeholder Orientation in Public Universities: a Conceptual Discussion and a Scale Development*, "Spanish Journal of Marketing-ESIC", 20(1).
- McCormack J., Propper C., Smith S. (2014), *Herding Cats? Management and University Performance*, "Economic Journal", 124(578).
- Neumann Y., Finaly-Neumann E. (1990), *Faculty attitudes toward institutional competitive strategies in US research universities*, "Assessment and Evaluation in Higher Education", 15.
- Ressler J., Abratt R. (2009), *Assessing the Impact of University Reputation on Stakeholder Intentions*, "Journal of General Management", 35(1).
- Sallis E. (2014), *Total quality management in education*, Routledge.

- Sandu E-A. i in.** (2014), *Considerations on Implementation of a Social Accountability Management System Model in Higher Education*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences", No. 142.
- Shattock M., Temple P.** (2006), *Entrepreneurialism and the Knowledge Society: Some Conclusions from Cross National Studies*, a paper presented at the EAIR Forum, Rome.
- Sporn B.** (2006), *Governance and Administration: Organizational and Structural Trends* [w:] J.J.F. Forest, Ph. G. Altbach (red.), *International Handbook of Higher Education*, Springer.
- Sułkowski Ł.** (2016), *Kultura akademicka – koniec utopii?*, PWN, Warszawa.
- The 2015 Inside Higher Education Survey of Community College Presidents* (2015), a study by Gallup and Inside Higher Ed, S. Jaschik, D. Lederman (red.), [online], <https://www.insidehighered.com/surveys>, dostęp: 13 stycznia 2016.
- Tomkins C., Green R.** (1988), *An Experiment in the Use of Data Envelopment Analysis for Evaluating The Efficiency of Uk University Departments of Accounting*, "Financial Accountability & Management", 4.2.
- Usher A., Savino M.** (2007), *A Global Survey of University Ranking and League Tables*, "Higher Education in Europe", 32(1).
- Wiedman D.** (1990), *University Accreditation: Academic Subcultural and Organizational Responses to Directed Change*, "Crosscultural Management and Organizational Culture", Williamsburg, VA: Studies in Third World Societies.
- Zhang J., Zhang C., Zhang K., Mi Y., Guo C., Guo J.** (2004), *A University Human Resource Management System Based on Improved Mvc Model*, "Computer Engineering", 8.

Izabella Łaba-Waszczykowska | izabella.waszczykowska@oipwarszawa.pl

Radca prawny

Ewolucja prawa dotyczącego tworzenia i likwidacji niepublicznych szkół wyższych

Evolution of Law Establishing and Liquidating Private Universities

Abstract: The content refers to former and binding law and provisions on establishing and liquidating of private universities. The author begins with describing the origins of first university in Poland — Academy of Cracow, its role for the state and significance of the concession in university formation. The further reference to the legal rules that governed the process of foundation and activity of universities in Poland before 2nd World War and later in communist Republic of Poland introduces the readers to particular provisions applied by the legislator at that time and even nowadays. Mrs. Łaba-Waszczykowska emphasises the meagre scope of legislation for the process of winding up of the university. The lack of precise and detailed rules in this respect is recognized by the author as implicating uncertainty and discrepancy in administrative decisions and rulings.

Key words: private universities, to establish, to liquidate, concession

Wstęp

Szkolnictwo wyższe, jako ogniwo systemu edukacji, stanowiło przedmiot zainteresowania elit rządzących, ale i myślicieli, praktycznie w każdym ustroju społeczno-politycznym państwa polskiego. W zależności od potrzeb polityczno-gospodarczo-społecznych zagadnienie tworzenia uczelni wyższych pojmowane było inaczej, ale zawsze pozostawało pod dozorem publiczno-prawnym. Powstaje zatem pytanie o przyczynę interwencji państwa w kwestie regulowania zasad tworzenia uczelni wyższych — jakie są jego źródła, czy przepisy w zakresie tworzenia i likwidacji ulegały zmianom, nadto, czy regulacje w aspekcie likwidacji uczelni są wystarczające. Autorka stara się cel ten osiągnąć, opierając swoje rozważania o metodę analizy aktów prawnych.

Pierwszy uniwersytet powstał w 1364 r. z inicjatywy króla Kazimierza Wielkiego i miał zapewnić monarsze wykształcenie elity prawników. Juliusz Bardach, Bogusław Leśnodorski i Michał Pietrzak w *Historii ustroju i prawa polskiego* twierdzą, iż król, podobnie jak inni późnośredniowieczni monarchowie, potrzebował wykwalifikowanych legistów, których wiedza i pozycja społeczna przyczynić miały się do popierania królewskich aktów władzy. Akt erekcyjny monarchy uzyskać musiał poparcie papieża Urbana V, aby „uczelnia wydała mężów dojrzałością rady znakomitych (...) pragnących nabyć przesławną perłę wiedzy” [Estreicher 1938, s. 141].

Fakt, iż uniwersytety oddziaływały na życie społeczno-polityczne, zauważano w Polsce nie tylko, kiedy Uniwersytet Krakowski wzmacniał swoją pozycję na przełomie XV i XVI wieku, ale także, gdy jakość nauczania w trzecim dziesięcioleciu XVI uległa pogorszeniu z uwagi na skrępowanie metodą scholastyczną i przeciwstawianie się prądom Odrodzenia [Bardach, Leśnodorski, Pietrzak 1994, s. 238]. Wówczas to w obliczu kryzysu wszechnicy krakowskiej wystąpiły plany założenia osobnego ośrodka uniwersyteckiego na Litwie. Nieco później Jan Zamoyski założył prywatną Akademię w Zamościu (1594 r.) dla młodzieży szlacheckiej [Bardach, Leśnodorski, Pietrzak 1994, s. 238].

Na przestrzeni kolejnych wieków szkolnictwo wyższe było reformowane. Stało się tak m.in. podczas prac powołanej w 1773 r. Komisji Edukacji Narodowej, która nawiązała do dawnej zasady polskiego prawa, iż nadzór nad szkolnictwem jest prerogatywą królewską [Bardach, Leśnodorski, Pietrzak 1994, s. 295]. Do dorobku KEN nawiązano później w Królestwie Polskim, kiedy pierwszy dziekan Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Jan Wincenty Bandtkie, w wykładzie inauguracyjnym *O uniwersytetach* powiedział: „Pozostanie na zawsze chlubą Polski, że (...) wychowanie naukowe młodzieży uznano za najgłówniejszy obowiązek rządu (...), upatrując w wychowaniu publicznym powolne wprowadzić, lecz niezawodne środki do odzyskania pomyślności przez zaniedbanie nauki utraconej” [Bardach, Leśnodorski, Pietrzak 1994, s. 367].

Zakładanie i likwidacja szkół wyższych w II Rzeczypospolitej Polskiej

Polska po okresie zaborów skupiała ludność przez kilka dziesięcioleci podlegającą trzem różnym ustawodawstwom, systemom monetarnym, posługującą się innymi językami urzędowymi, korzystającą z innych systemów edukacyjnych. W takich warunkach budowanie nowego, spójnego systemu szkolnictwa wyższego nie należało do prostych zadań. Mimo tych trudności z pierwszych aktów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego korzystali kolejni ustawodawcy.

Pierwszym dokumentem prawnym regulującym zagadnienia dotyczące szkolnictwa wyższego była ustawa z 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich (Dz.U. nr 72, poz. 494), w którym odwoływano się do aktu erekcyjnego z 1364 r.: „zadaniem [szkół akademickich] jest służyć nauce i ojczyźnie. (...) mają spełniać jak najwierniej to szczytne zadanie, które już przed wiekami wskazał najstarszej z nich jej założyciel, król Kazimierz Wielki, życząc jej, aby była nauk perłą, aby wychowywała ludzi przezornych i dojrzałego sądu, cnotą zdobnych i w naukach biegłych (...)” [Ustawa z 13 lipca 1920].

Pierwsza w II RP ustawa o szkołach akademickich, wraz ze zmianami, dokonała podziału akademickich szkół wyższych na państwowe i prywatne. Ustawa nie dotyczyła szkół wyższych nieakademickich, które nie miały prawa do nadawania stopni naukowych w przeciwieństwie do uczelni akademickich.

Na mocy art. 4 ustawy założenie szkoły akademickiej wymagało aktu ustawodawczego, powziętego na wniosek rządu. Ustawa nie zawierała warunków, jakie należałoby spełnić, aby szkołę akademicką powołać do istnienia. Stanowiła w tym zakresie swego rodzaju usankcjonowanie stanu faktycznego zastanego po latach zaborów, z tym, że w art. 108 ustalono, iż już istniejące szkoły akademickie prywatne mogły otrzymywać niektóre lub wszystkie uprawnienia szkół akademickich państwowych. Warunki, jakie szkoła akademicka prywatna musiała spełniać, aby uzyskać uprawnienia zagwarantowane akademickim szkołom państwowym, zawarte zostały enumeratywnie w art. 109 ustawy, a są to: należyte wyposażenie; przyjmowanie w poczet studentów wyłącznie kandydatów legitymujących się ukończeniem szkoły średniej; powoływanie profesorów za zgodą właściwego ministra; plan studiów nie różniący się od planu studiów w państwowych szkołach akademickich, przy zapewnieniu odpowiedniej liczby wykładowców.

Uchwalona w dniu 17 marca 1921 roku Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. nr 44, poz. 267), wraz ze zmianą, dała podstawę do dookreślenia zasad rządzących prawem szkolnictwa wyższego. Zasady przyświecające twórcom Konstytucji Marcowej wynikały z idei liberalizmu uznającej koncepcję praw podmiotowych jednostki [Bar-dach, Leśnodorski, Pietrzak 1994, s. 486]. Prawo do zakładania szkół zagwarantowane

zostało na mocy art. 117 Konstytucji jako jeden z przejawów wolności działalności obywateli, ale nadto jako wolność narodowościowa, gdyż prawo to przysługiwało także mniejszościom narodowym (art.110).

Na mocy art. 44 Konstytucji Marcowej w dniu 11 marca 1932 r. uchwalona została ustawa o ustroju szkolnictwa (Dz.U. nr 38, poz. 389), która dokonała usystematyzowania zagadnień dotyczących kształcenia. W art. 51 dokonano podziału szkolnictwa wyższego na akademickie i nieakademickie. Ustalono nadto, iż organizację szkół akademickich określi odrębna ustawa, zaś organizację szkół nieakademickich określać mają statuty poszczególnych szkół, zatwierdzane przez właściwego ministra.

11 marca 1932 r. uchwalono także ustawę o prywatnych szkołach oraz zakładach naukowych i wychowawczych (Dz.U. nr 33, poz. 343), która w części dotyczącej szkolnictwa wyższego obowiązywała do dnia uchwalenia ustawy z 22 lutego 1937 r. o prywatnych szkołach wyższych (Dz.U. nr 13, poz. 89), a następnie ustawy z 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich (Dz.U. nr 29, poz. 247).

Ustawa o prywatnych szkołach oraz zakładach naukowych i wychowawczych przyznawała w art. 2 ust. 1 i 3 każdemu polskiemu obywatelowi, a także osobie nieposiadającej polskiego obywatelstwa, prawo do założenia szkoły wyższej nieakademickiej. Ustawa określała warunki umożliwiające założenie uczelni: przedłożenie statutu szkoły; zapewnienie odpowiedniego lokalu oraz wyposażenia; wykazanie, że środki przeznaczone na utrzymanie szkoły będą wystarczające; przedłożenie pisemnego stwierdzenia właściwych władz państwowych, że ubiegający się o założenie szkoły zachowywał się nienagannie pod względem moralności oraz w stosunku do Państwa.

Ustawa nie precyzowała, w jakiej formie i czy w ogóle udzielana była zgoda na utworzenie szkoły, mowa jest wyłącznie o podaniu lub o zezwoleniu (art. 2 ust. 3 i 4), ale pojawia się też tzw. orzeczenie stwierdzające wypełnienie warunków wymaganych do założenia szkoły. Dokumentu tego nie wydawał minister, a władza szkolna oznaczona przez niego. Po otrzymaniu orzeczenia, a nawet pomimo braku odpowiedzi w ciągu 3 miesięcy od chwili wniesienia podania, założyciel miał prawo otworzyć szkołę (art. 2 ust. 4). Orzeczenie miało charakter warunkowy, gdyż, jeżeli w ciągu 1 roku od jego wydania szkoła nie zostałaby otwarta, traciło swą moc (art. 3 ust.1).

Likwidacja szkoły z inicjatywy władzy szkolnej, czyli jej zamknięcie, mogła nastąpić, jeżeli zostało stwierdzone, że: szkoła była nieczynna przez 3 miesiące bez usprawiedliwionej przyczyny; poziom naukowy lub wychowawczy był niewystarczający; szkoła nie przestrzegała obowiązujących przepisów lub statutu; nauczanie lub wychowanie młodzieży odbywało się w duchu niełojalnym wobec Państwa; względnie szkoła nie przeciwdziałała skutecznie szkodliwym pod względem wychowawczym wpływom na młodzież (art. 5 ust.1).

Ustawa o prywatnych szkołach oraz zakładach naukowych i wychowawczych zastąpiona została, w części dotyczącej prywatnych szkół, ustawą z 22 lutego 1937 r. o prywatnych szkołach wyższych i odnosiła się wyłącznie do szkół, które nie miały statusu szkół wyższych akademickich, czyli nie miały uprawnień do nadawania akademickich stopni naukowych. Ustawodawca wprost, w art. 3 ust. 1 i 2, przyjął, że na założenie szkoły wyższej wymagane było zezwolenie Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego, wydawane na wniosek osoby prawnej mającej siedzibę na obszarze Rzeczypospolitej po przedstawieniu statutu szkoły, spełnieniu wymagań dydaktycznych i naukowych, zapewnieniu kadry o odpowiednich kwalifikacjach, należytego wyposażenia oraz po wykazaniu, że środki utrzymania szkoły będą wystarczające. W ust. 3 art. 3 zawarty został z kolei wymóg fizycznego otwarcia szkoły, czyli rozpoczęcia działalności edukacyjnej, w ciągu 1 roku od wydania zezwolenia pod rygorem utraty ważności udzielonego zezwolenia. Zezwolenie mogło utracić moc obowiązującą, jeżeli przed otwarciem szkoły, właściwy minister orzekł, że właściciel przestał czynić zadość jednemu z warunków określonych w ustawie.

W przedmiocie likwidacji prywatnej szkoły wyższej ówczesny ustawodawca posłużył się dwojakimi terminami: 'zamknięcie szkoły' i 'zwinienie szkoły'. Minister mógł zawiesić czynności szkoły wyższej bądź zarządzić czasowe zamknięcie uczelni w całości lub w części. Skutkiem podjęcia jednej z trzech ww. decyzji mogło być zarówno zamknięcie (przez ministra) szkoły wyższej, jak wydanie decyzji w przedmiocie powtórzenia tych czynności dydaktycznych, które, zdaniem ministra, były na nienależytym poziomie dydaktycznym, a następnie ponowne otwarcie szkoły lub jej części.

W zakresie utworzenia szkoły akademickiej art. 1 ust. 1 ustawy o szkołach akademickich z 1933 r. stanowił, iż założenie uczelni albo nadanie istniejącej już szkole praw szkół akademickich wymagało aktu ustawodawczego, w drodze rozporządzenia właściwego ministra lub w drodze nadania jej praw szkół akademickich (tak powstały w 1933 r. Katolicki Uniwersytet Lubelski oraz Akademia Handlu Zagranicznego we Lwowie w 1937 r.)

Ustawa nie stanowiła w żaden sposób o warunkach, jakie należy spełnić, aby szkołę prywatną akademicką utworzyć, wymieniała natomiast już istniejące prywatne szkoły akademickie, wśród których znajdowały się m.in. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Akademia Handlowa w Krakowie, Akademia Handlowa w Poznaniu, Akademia Nauk Politycznych w Warszawie. Skłaniam się ku poglądom, że w przypadku wystąpienia ze stosowanym wnioskiem minister Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego w drodze uznania mógł stosować przez analogię przepis art. 54 ust. 1 ustawy o szkołach akademickich, który zawiera wykaz warunków, jakie szkoła akademicka prywatna musiała spełnić, aby uzyskać pełne lub niektóre prawa szkół państwowych akademickich.

Likwidacji szkoły akademickiej prywatnej i państwowej dokonać można było wyłącznie w drodze aktu ustawodawczego (art. 1 ust. 2 ustawy). Ustawa nie precyzowała warunków ani trybu postępowania likwidacyjnego. Stanowiła natomiast w art. 54 ust. 5, iż, jeżeli szkoła m.in. nie dostosuje się do obowiązujących przepisów oraz statutu, właściwy minister miał prawo zawiesić przyznane jej prawa w całości lub w części.

W II Rzeczypospolitej obok szkół wyższych akademickich i nieakademickich istniały także wyższe szkoły rolnicze.

Okres powojenny i PRL

Kwestie dotyczące tworzenia i likwidacji szkół wyższych po II wojnie światowej uregulował dekret z dnia 28 października 1947 r. o organizacji nauki i szkolnictwa wyższego (Dz.U. nr 66, poz. 415) wydany na podstawie art. 4 ustawy konstytucyjnej z dnia 19 lutego 1947 r. o ustroju i zakresie działania najwyższych organów Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. nr 18, poz. 71) i ustawy z dnia 4 lipca 1947 r. o upoważnieniu Rządu do wydawania dekretów z mocą ustawy (Dz.U. nr 49, poz. 252). Dekret dokonał rozróżnienia szkół wyższych na szkoły zawodowe i akademickie.

Zgodnie z art. 96 ust. 1 dekretu szkoły wyższe niepaństwowe mogły być zakładane jedynie w ramach planu sieci szkół wyższych przez osobę prawną z siedzibą na terenie RP, która wystąpiła o zezwolenie do prowadzenia szkoły wyższej niepaństwowej. Zezwolenie wydawał Minister Oświaty za zgodą Rady Głównej.

W myśl art. 97 ust. 1 warunkiem uzyskania zezwolenia na założenie szkoły było zapewnienie jej odpowiedniego pomieszczenia, urządzeń i pomocy naukowych, dostatecznej liczby nauczycieli o właściwych kwalifikacjach oraz wystarczających środków utrzymania szkoły.

Charakterystyczna dla dekretu z 1947 r. była szeroko zakrojona uznaniowość. Zgodnie z art. 97 ust. 2 i 3 udzielenie zezwolenia mogło być uzależnione od uczynienia założeń dalszym warunkom, nadto Minister Oświaty mógł odmówić zezwolenia bez podania powodów.

W przedmiocie likwidacji szkoły wyższej niepaństwowej dekret przewidywał konstrukcję prawną czasowego zawieszenia działalności dydaktycznej oraz zamknięcia szkoły. W razie powstania okoliczności uniemożliwiających normalny tok pracy w szkole mogło być zarządzone czasowe zawieszenie wykładów albo też zamknięcie szkoły. O całkowite lub częściowe zawieszenie działalności dydaktycznej występować mógł rektor szkoły do Ministra Oświaty. Minister Oświaty za zgodą Rady Głównej mógł zarządzić także zamknięcie szkoły w części lub całości, jeżeli stwierdził, że szkoła m.in. nie

przestrzegała obowiązujących przepisów lub statutu bądź nie spełniła warunków, od których uzależnione było udzielenie zezwolenia.

Dekret z 1947 r. obowiązywał do dnia wejścia w życie ustawy z 15 grudnia 1951 r. o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki (Dz.U. nr 45, poz. 205 — tekst jednolity), która w zakresie szkolnictwa wyższego niepaństwowego stanowiła jedynie, że funkcjonować takie uczelnie miały na podstawie przepisów wydanych przez właściwego ministra. Z kolei na mocy art. 83 przepisów przejściowych ustawy, w związku z nie wydaniem przez ministra przepisów dotyczących szkolnictwa wyższego niepaństwowego, obowiązywały w dalszym ciągu w tym zakresie przepisy dekretu z 1947 r. Jedynym aktem prawnym wydanym na podstawie art. 27 ustawy z 1951 r. była uchwała Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 1957 r. Utworzenie Wyższej Szkoły Nauk Społecznych przy KC PZPR (M.P. nr 51, poz. 319).

Wyżej opisany stan prawny trwał do dnia uchwalenia ustawy z 5 listopada 1958 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 68, poz. 336). Co prawda ustawa dopuszczała możliwość zakładania szkół wyższych niepaństwowych za zgodą ministra, ale pozbawiała je osobowości prawnej (art. 135 ust. 1).

Kwestię tworzenia szkół wyższych niepaństwowych w ustawie z 1958 r. rozpoczynał pierwotnie art. 135 (w tekście jednolitym art. 87) stanowiący o zgodzie na jej założenie i prowadzenie. Zgody tej można było udzielić tylko wówczas, gdy przede wszystkim szkoła miała zapewnioną dostateczną liczbę nauczycieli akademickich o odpowiednich kwalifikacjach, posiadała odpowiedni program studiów, lokal oraz środki finansowe dla jej działalności. W przedmiocie likwidacji szkoły wyższej niepaństwowej minister mógł cofnąć zgodę na jej prowadzenie w przypadku stwierdzenia, że szkoła nie przestrzegała przepisów prawa lub postanowień statutu, że warunki, od których uzależniona była zgoda na prowadzenie szkoły, nie były wypełniane albo, że poziom nauczania lub badań naukowych nie odpowiadał wymaganiom stawianym szkołom wyższym (art. 87 ust. 4 tekstu jednolitego).

Ustawa z 5 listopada 1958 r. obowiązywała do dnia uchwalenia ustawy o szkolnictwie wyższym z 4 maja 1982 r. (Dz.U. nr 42, poz. 201 — tekst jednolity), z której zniknął zupełnie dział dotyczący szkolnictwa wyższego niepaństwowego. W art. 1 ust. 1 ustawy ustalono, iż przepisy przedmiotowej ustawy stosować należy do szkół wyższych niepaństwowych w granicach określonych w art. 7, który głosił, iż przepisy ustawy dotyczą szkół wyższych niepaństwowych, o ile ich statuty nie stanowiły inaczej. Tym samym szkoły wyższe tworzone i likwidowane w drodze ustawy (art. 8 ust. 1). Ustawa o utworzeniu szkoły określać miała nazwę szkoły, jej siedzibę, ogólny zakres działalności oraz organ administracji państwowej, który sprawować miał nad nią nadzór. Ustawa przyznawała szkołom wyższym osobowość prawną (art. 8 ust. 3).

Tworzenie i likwidacja uczelni w wolnej Polsce

29 grudnia 1989 r. Sejm dokonał zmian w Konstytucji, które formalnie zakończyły istnienie PRL [Roszkowski 1992, s. 408]. W następnym roku, 12 września 1990 r., uchwalona została ustawa o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 65, poz. 385 — tekst pierwotny), która zdaniem prof. Wojciecha Roszkowskiego usunęła „tylko niektóre bariery organizacyjne i kadrowe na wyższych uczelniach” [1992, s. 416]. W ustawie tej pod pojęciem ‘szkoła wyższa’ ustawodawca umieścił zarówno szkoły wyższe państwowe, jak i niepaństwowe (art. 2 ust.1).

Procedura utworzenia uczelni niepaństwowej była kilkuetapowa i rozpoczynała się od złożenia wniosku do właściwego ministra. Następnie, w razie decyzji pozytywnej, założyciel zobligowany był do złożenia oświadczenia woli w formie aktu notarialnego o założeniu uczelni oraz nadania uczelni statutu. Kolejnym etapem było złożenie wniosku o wpis do rejestru uczelni niepaństwowych, który rozpoczynał kolejne postępowanie kończące się wydaniem decyzji zarządzającej wpis do rejestru, stanowiącej podstawę do uzyskania przez uczelnię osobowości prawnej.

Na mocy art. 15 ust. 1 ustawy, aby założyć uczelnię niepaństwową, należało uzyskać od właściwego ministra, po zasięgnięciu opinii Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego (po zmianach — PKA), zezwolenie (po zmianach — pozwolenie). Z wnioskiem o udzielenie pozwolenia ubiegać mogła się osoba fizyczna lub prawna (założyciel). Ustawa upoważniała właściwego ministra do określenia warunków, jakim odpowiadać powinien wniosek o wydanie pozwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej (art. 15 ust. 3). Pierwsze Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 2 lutego 1991 r. w sprawie warunków, jakim powinien odpowiadać wniosek o wydanie zezwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej (Dz.U. nr 14, poz. 62), utraciło swoją moc w związku z wejściem w życie Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 21 listopada 2002 r. w sprawie warunków, jakim powinien odpowiadać wniosek o wydanie pozwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej (Dz.U. nr 203, poz. 1715). W § 2 enumeratywnie wymieniono dane jakie obligatoryjnie umieszczone miały być we wniosku, do którego załączano dokumenty wymienione w § 3.

Biorąc pod uwagę wcześniejsze akty prawne, uznać należy, że ustawodawca lat 90. dość szczegółowo uregulował wstępny etap procedury uzyskiwania pozwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej. Wniosek założyciela inicjował postępowanie administracyjne, które kończyło się wydaniem założycielowi przez ministra decyzji administracyjnej w postaci pozwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej. Kolejnym etapem było, na mocy art. 16 ust. 1 ustawy, złożenie przez założyciela oświadczenia woli w formie notarialnej, o założeniu uczelni niepaństwowej, nazwane ‘aktem

założycielskim'. Etap następujący po złożeniu aktu założycielskiego dotyczył nadania statutu uczelni, który stanowił niezbędny warunek, aby uczelnia mogła zostać wpisana do rejestru uczelni niepaństwowych, uzyskując osobowość prawną (art. 16 ust. 4). Pomimo wydania decyzji udzielającej pozwolenia na założenie uczelni niepaństwowej, na mocy art. 16 ust. 5, właściwy minister wydać mógł decyzję odmawiającą wpisu uczelni do rejestru, jeżeli akt założycielski uczelni lub statut okazały się niezgodne z przepisami ustawy lub z udzielonym pozwoleniem.

W przypadku likwidacji uczelni niepaństwowych, pierwotna ustawa o szkolnictwie wyższym z 1990 r. zakładała, że sposób likwidacji uczelni przewidziany powinien być w statucie uczelni, ale następnie w art. 19 uregulowano kwestie nadzorcze nad uczelnią, które dopuszczwały, że w razie nieusunięcia przez uczelnię naruszeń prawa minister mógł doprowadzić do likwidacji uczelni. Zmiana przepisów ustawy o szkolnictwie wyższym dokonana 20 lipca 2001 r., na mocy ustawy o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. nr 85, poz. 924), doprecyzowała art. 19, stanowiąc, iż sposób likwidacji uczelni przewidziany powinien być w statucie uczelni, ale z uwzględnieniem zobowiązań założyciela w przypadku likwidacji uczelni. W następstwie późniejszych zmian, w ramach sprawowanego nadzoru, w przypadku stwierdzenia, że uczelnia niepaństwowa prowadziła działalność niezgodną z przepisami ustawy, statutem albo pozwoleniem, minister mógł wezwać ją do usunięcia tych niezgodności w odpowiednim terminie. W przypadku nieusunięcia niezgodności właściwy minister mógł zawiesić uprawnienia uczelni do prowadzenia studiów lub cofnąć pozwolenie (art. 34a ust. 2 ustawy). Z kolei, gdy uczelnia niepaństwowa lub jej założyciel rażąco naruszyli przepisy ustawy, statutu lub pozwolenia, minister mógł podjąć decyzję o cofnięciu pozwolenia, a następnie ogłosić w wydawanym przez siebie dzienniku urzędowym likwidację uczelni lub jej zawieszenie bądź cofnięcie uprawnień do prowadzenia studiów (art. 34a ust. 3 i 4).

Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 r., jak i ustawa o wyższych szkołach zawodowych z dnia 26 czerwca 1997 r. obowiązywały (z pewnymi wyjątkami) do dnia uchwalenia ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r. (Dz.U. nr 164, poz. 1365).

Utworzenie niepublicznej uczelni wyższej uregulowane w art. 20 ustawy z 2005 r. wymaga uzyskania pozwolenia ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Z wnioskiem o pozwolenie może wystąpić osoba fizyczna albo osoba prawna. Minister odmawia udzielenia pozwolenia, jeżeli m.in. z wniosku wynika, że uczelnia nie spełni warunków niezbędnych do prowadzenia studiów, a także, gdy założyciel został skazany prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne, posiada zobowiązania wobec Skarbu Państwa, został wpisany do rejestru dłużników niewypłacalnych KRS.

Analogiczne powody odmowy udzielenia pozwolenia dotyczą założycieli będących osobami prawnymi.

Do utworzenia uczelni niepublicznej konieczne jest złożenie w formie aktu notarialnego przez założyciela oświadczenia woli o założeniu uczelni niepublicznej, którego szczegóły określa ustawa. Niezłożenie oświadczenia w terminie 3 miesięcy od dnia uzyskania pozwolenia powoduje cofnięcie pozwolenia, które następuje również w przypadku, gdy założyciel nie przekazał środków majątkowych na utworzenie uczelni lub gdy uczelnia w ciągu roku od dnia wpisania do rejestru nie rozpoczęła kształcenia.

Ustawą z 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw dodano art. 23a, który wskazuje, iż właściwy minister może cofnąć pozwolenie, gdy po dniu wydania decyzji o pozwoleniu na utworzenie uczelni niepublicznej zaistniały przesłanki do odmowy udzielenia pozwolenia lub gdy wszystkie uprawnienia jednostek organizacyjnych uczelni do prowadzenia kierunków studiów zostały cofnięte bądź wygasły; albo gdy działania lub zaniechania założyciela uczelni uniemożliwiają jej funkcjonowanie zgodnie z prawem, także gdy uczelnia uniemożliwia lub utrudnia przeprowadzenie oceny przez PKA bądź uczelnia lub założyciel uniemożliwiają albo utrudniają przeprowadzenie kontroli działalności uczelni lub w wyznaczonym terminie nie zaprzestali działalności niezgodnej z przepisami prawa, statutem bądź pozwoleniem i nie usunęli jej skutków lub nie zrealizowali wniosków właściwego ministra.

Na mocy obecnej ustawy likwidacja uczelni niepublicznej może zostać dokonana przez założyciela za zgodą ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego, po zapewnieniu studentom możliwości kontynuowania nauki.

Po zmianach wprowadzonych ustawą z dnia 18 marca 2011 r. (Dz.U. nr 84 poz. 455) dniem otwarcia likwidacji jest dzień, w którym decyzja o cofnięciu ostatniego uprawnienia do prowadzenia kierunku studiów stała się ostateczna albo dzień wydania decyzji o powołaniu likwidatora.

Likwidację uczelni niepublicznej prowadzi likwidator powołany przez założyciela, który ma zadysponować składnikami materialnymi i niematerialnymi jej majątku po zaspokojeniu lub zabezpieczeniu wierzycieli. Po otwarciu likwidacji likwidator przejmuje kompetencje organów uczelni w zakresie dysponowania jej majątkiem, a uczelnia nie prowadzi przyjęć na studia.

O zakończeniu likwidacji likwidator niezwłocznie informuje ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Z dniem zakończenia likwidacji uczelnia zostaje wykreślona z rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych. W przypadku, gdy koszty likwidacji uczelni niepublicznej przekraczają jej majątek, koszty wynagrodzenia likwidatora są pokrywane z majątku założyciela uczelni niepublicznej.

Podsumowanie

Synteza regulacji prawnych dotyczących tworzenia i likwidacji uczelni niepublicznych pozwala na konkluzję, iż każdorazowy ustawodawca uznawał szkolnictwo wyższe za wymagające szczególnego nadzoru ze strony państwa. Nadzór ten przejawiał się w postaci konieczności uzyskania „promesy” państwa na rozpoczęcie i kontynuowanie działalności naukowo-szkoleniowej. Pierwotnie posługiwano się pojęciami *aktu ustawodawczego*, *zezwoenia*, *orzeczenia*. W latach 50. mowa była o zgodzie, w latach 90. powrócono do nazwy *zezwoenie* zastąpionej w roku 2001 *pozwoleniem*. Podkreślenia wymaga, że tak jak przepisy dotyczące tworzenia uczelni z upływem lat uległy uszczegółowieniu, tak regulacje dotyczące likwidacji uczelni pozostają wciąż na niewystarczającym poziomie szczegółowości. Zważywszy na rozwój w ostatnich 20 latach wyższego szkolnictwa niepublicznego niewystarczające wydają się przepisy stanowiące o likwidacji uczelni. Jak pokazuje praktyka, częstokroć uczelnie niepubliczne to skomplikowany organizm działający na gruncie prawa o szkolnictwie wyższym, prawa handlowego, prawa administracyjnego oraz prawa cywilnego. Zachodzące w trakcie funkcjonowania uczelni stosunki cywilno-prawne oraz administracyjno-prawne powodują, że uczelnie, które podlegają procesowi likwidacji, napotykają na liczne problemy natury praktycznej, jakie nie znajdują rozwiązania w przepisach prawnych. Biorąc pod uwagę złożoność stosunków prawnych podczas funkcjonowania uczelni, za zasadne można uznać opracowanie przez ustawodawcę, choćby na przykładzie przepisów upadłościowych właściwych dla spółek handlowych, precyzyjnych regulacji praw i obowiązków likwidatora oraz innych uczestników procesu likwidacji uczelni. Cel pracy można zatem uznać za osiągnięty.

Podziękowania

Prof. nadzw. dr hab. Ewie Olejniczak-Szałowskiej szczere podziękowania za inspirację i życzliwość składa Autorka.

Bibliografia

- Bardach J., Leśnodorski B., Pietrzak M. (1994), *Historia ustroju i prawa polskiego*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Estreicher K. (1938), *Kraków. Przewodnik dla zwiedzających miasto i jego okolice*, Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa, Kraków.
- Roszkowski W. (1992), *Historia Polski 1914–1991*, Naukowe PWN, Warszawa.

Akty normatywne

- Dekret z 28 października 1947 r. o organizacji nauki i szkolnictwa wyższego, Dz.U. nr 66, poz. 415.
- Rozporządzenie MEN z 2 lutego 1991 r. w sprawie warunków, jakim powinien odpowiadać wniosek o wydanie zezwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej, Dz.U. nr 14, poz. 62.
- Rozporządzenie MENIS z 21 listopada 2002 r. w sprawie warunków, jakim powinien odpowiadać wniosek o wydanie pozwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej, Dz.U. nr 203, poz. 1715.
- Uchwała nr 206 Rady Ministrów z 18 czerwca 1957 r. w sprawie utworzenia Wyższej Szkoły Nauk Społecznych przy KC PZPR, M.P. nr 51, poz. 319.
- Ustawa z 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, Dz.U. nr 72, poz. 494.
- Ustawa z 17 marca 1921 r. — Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. nr 44, poz. 267.
- Ustawa z 11 marca 1932 r. o ustroju szkolnictwa, Dz.U. nr 38, poz. 389.
- Ustawa z 11 marca 1932 r. o prywatnych szkołach oraz zakładach naukowych i wychowawczych, Dz.U. nr 33, poz. 343.
- Ustawa z 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich, Dz.U. nr 29, poz. 247.
- Ustawa z 22 lutego 1937 r. o prywatnych szkołach wyższych, Dz.U. nr 13, poz. 89.
- Ustawa Konstytucyjna z 19 lutego 1947 r. o ustroju i zakresie działania najwyższych organów Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. nr 18, poz. 71.
- Ustawa z 4 lipca 1947 r. o upoważnieniu Rządu do wydawania dekretów z mocą ustawy, Dz.U. nr 49, poz. 252.
- Ustawa z 15 grudnia 1951 r. o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki, Dz.U. nr 45, poz. 205 — tekst jednolity.
- Ustawa z 5 listopada 1958 r. o szkołach wyższych, Dz.U. nr 68, poz. 336.
- Ustawa z 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, Dz.U. 65, poz. 385.
- Ustawa z 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych, Dz.U. nr 96, poz. 590.

Ustawa z 20 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 85, poz. 924.

Ustawa z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164, poz. 1365.

Ustawa z 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy — Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 84 poz. 455.

Ustawa z 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy — Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 0 poz. 1198.

Urszula Knop | uknop@bg.pcz.pl

Biblioteka Główna, Politechnika Częstochowska

Seweryn Cichoń | sew78@interia.pl

Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

Zarządzanie relacjami z klientem w bibliotece szkoły wyższej

Customer Relationship Management in the University Library

Abstract: Customer relationship management is the way of the influence on the customer in a modern organization. Note, that keeping in touch with the individual customer benefits for the customer and the organization. In the library, the customer is the greatest value. This article attempts to answer the question why customer relationship management is important in the university library. There are highlighted basic issues, related to a new approach to the customer.

Key words: management, CRM, university library, customers, new media

Wprowadzenie

Od początku XXI wieku marketing ewoluuje, rozwija się i determinuje coraz bardziej zachowanie oraz preferencje klientów poprzez jednoczesne zmiany w zarządzaniu organizacją, w której praktyczne zastosowanie znajduje filozofia zarządzania relacjami z klientem — *Customer Relationship Management* (CRM). W tym samym czasie w otoczeniu zachodzą inne istotne zmiany, okazujące się przełomem dla działalności bibliotek szkół wyższych na płaszczyźnie poszukiwania kontaktów i nawiązywania trwałych relacji z klientem.

Biblioteka już dawno utraciła status jedynej instytucji oferującej bezpłatny dostęp do zasobów naukowych i źródeł informacyjnych. Zjawisko konkurencji dotknęło zatem biblioteki szkół wyższych, które podobnie jak ich macierzyste uczelnie muszą zmieniać sposób oddziaływania na klientów [Cichoń 2012, ss. 19–20]. Zarządzanie relacjami z klientem (dalej CRM) należy do nowej koncepcji oddziaływania organizacji na odbiorcę produktów bądź usług. W bibliotece szkoły wyższej oznacza to przeorientowanie najważniejszej wartości w zarządzaniu zbiorów na klienta przy jednoczesnym dążeniu do zwielokrotnienia kontaktów z klientem. Dzisiaj wiadomo, iż samo pozyskiwanie zasobów naukowych, elektronicznych baz danych i prezentacja katalogu OPAC na stronie biblioteki już nie wystarczą, by pozyskać i zadowolić odbiorcę. Wskazuje się potrzebę oddziaływania na klienta, interaktywnej komunikacji z klientem, utrzymywania stałego z nim kontaktu. Przynoszą one bowiem korzyści dla obu stron.

Celem artykułu jest przybliżenie nowych form pozyskiwania i utrzymywania klienta dla organizacji, również biblioteki szkoły wyższej. W tekście dokonano także interpretacji terminu CRM, kształtowania relacji w kontekście obsługi klienta oraz wykorzystywania sprzyjających temu nowoczesnych narzędzi. Autorzy starali się wykazać istotność kształtowania się relacji z klientem w bibliotece w sprzyjającym, innowacyjnym, sieciowym środowisku.

CRM — zdefiniowanie terminu

Zarządzanie relacjami z klientem posiada wiele definicji, jednakże cecha wspólna wszystkich działań podejmowanych w tym obszarze wyraża się w koncentracji na zachowaniu relacji, więzi, stałych kontaktów firmy z klientem i inną firmą [Pawłowska, Witkowska, Niezurawski 2010, s. 10]. Przyjęto, że istotą CRM „jest wypracowywanie jednolitego, a także wzbogaconego o szczegóły, sposobu postrzegania klienta, jak również odpowiednia organizacja pracy umożliwiająca indywidualne traktowanie każdego z nich”

[Jasiak 2013, s. 92]. W ujęciu marketingowym jest to „metoda działania firmy w odniesieniu do klientów, dostawców i pracowników. Filozofia CRM zakłada takie traktowanie klienta, by podczas każdego kontaktu utwierdzał się w przekonaniu, że dokonał właściwego wyboru” [Frąckiewicz, Rudawska 2004, s. 66]. Analiza wielu innych definicji pokazuje CRM jako zdolność, własny pomysł i sposób firmy na zdobywanie, identyfikowanie i odnawianie kontaktów z klientem [Frąckiewicz, Rudawska 2004, s. 66]. Jest to aktywność firmy na różnych polach, na których wyszukano źródła poszerzania kontaktów z klientem i konkurencją. Należy zauważyć, iż CRM stanowi kreatywną, nową sztukę w zarządzaniu, w której istotną rolę odgrywają strategie, projekty, nowe formy współpracy, umiejętność skorelowania pozyskanych informacji o kliencie i stworzenia jego profilu, dobranie kanałów komunikacji z klientem, umiejętność rozmowy z nim w różnych miejscach. Organizacja zorientowana na klienta zmienia sposób działania „zamiast poszukiwania klientów dla produktu firmy, tworzy się produkty dla istniejących klientów” [Ball 2004, s. 36]. W ujęciu klasycznym [Adamczyk 2002] rozumie się CRM jako termin jednoznaczny z marketingiem relacji. CRM w szerszym rozumieniu jest to „całość procesu budowania i utrzymywania obustronnie korzystnych relacji z klientem poprzez dostarczanie mu wyższej niż inni wartości i satysfakcji. Jest ono związane ze wszystkimi aspektami pozyskiwania, utrzymywania i powiększania bazy klientów” [Armstrong, Kotler 2012, s. 47].

Klienci biblioteki i budowanie relacji

W następstwie rozwoju internetu klienci biblioteki mają do dyspozycji wiele kanałów, poprzez które są dystrybuowane wszelkie potrzebne treści. Grupy klientów biblioteki tworzą: pracownicy naukowcy, doktoranci i studenci macierzystej uczelni; środowisko innych uczelni; mieszkańcy miasta i regionu; społeczność internetu. Wszyscy w coraz większym zakresie korzystają z różnych zasobów internetu, m.in. elektronicznych naukowych baz danych, portali dla naukowców, portali społecznościowych, serwisów internetowych, e-sklepów, w tym e-księgarni. W wyniku tych trendów nastąpiło prze wartościowanie działań w komunikacji klienta z biblioteką szkoły wyższej i otoczeniem [Knop 2016, s. 214] — klient korzysta głównie z nowych technologii. Jest to proces nieodwracalny i postępujący. Pracownicy naukowcy z reguły nie mają już potrzeby tak często, jak kiedyś odwiedzać czytelni, by przeczytać najnowszy artykuł w czasopiśmie naukowym. Obecnie dla klienta „najważniejsza jest szybka i sprawna obsługa przez łatwą komunikację” [Knop 2016, s. 214]. W nowych uwarunkowaniach klient stał się bardziej wymagający, lubi komfort, odpowiadają mu kontakty przez internet.

Budowanie relacji z klientem stanowi jeden ze sposobów pozyskiwania go. Philip Kotler i Kevin Lane Keller zalecają segmentację, czyli różnicowanie klientów i uwzględnienie przede wszystkim grupy najwartościowszej dla organizacji [Kotler, Keller 2012, s. 150] wymagającej szczególnej troski, której trzeba poświęcić najwięcej czasu i uwagi. W bibliotece szkoły wyższej najważniejszą grupę klientów stanowią pracownicy nauki, doktoranci i studenci macierzystej uczelni, ponieważ to dla nich biblioteka została utworzona. Innymi słowy biblioteka współistnieje razem z nimi i z nimi ważne jest budowanie trwałych relacji, aby przekształcić ich w stałych, „wiernych” klientów. Jednak dobranie grupy docelowej i sposobu dostarczania wartości dla grupy docelowej mieści się w strategii marketingowej, która wraz z wiedzą na temat rynku i potrzeb klienta oraz programem marketingowym składają się na cały proces budowania relacji z klientem [Armstrong, Kotler 2012, ss. 46–47]. Określenie, co, dla kogo, w jaki sposób, przez kogo będzie dystrybuowane i oszacowanie kosztów tych działań pozwalają na podjęcie właściwych czynności w zakresie utrzymywania relacji z klientem w określonym czasie. W kontekście istniejących warunków za optymalny środek konkurencyjności wskazuje się wszelkie kontakty z klientem, w tym interaktywne dające możliwości prowadzenia dyskursu z klientami i zrozumienia otoczenia, w którym biblioteka funkcjonuje. Zakłada się, że relacje na bazie stałych kontaktów są gwarancją pozyskania, utrzymania, a nawet odzyskania utraconego klienta biblioteki. W różnych miejscach upatruje się sytuacji sprzyjających nawiązywaniu relacji z klientem. Jakie będą wyniki wprowadzonej strategii budowania relacji, nie można z góry przewidzieć, ale można mierzyć poziom uzyskanych efektów na przestrzeni czasu, w szczególności w porównaniu do poniesionych na ten cel kosztów przez organizację.

Warto w tym miejscu przybliżyć filozofię budowania relacji z klientem, aby zrozumieć konieczność wdrożenia odpowiednich zmian w bibliotece. Jest to koncepcja powstała na gruncie organizacji dążącej do przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście powstaje szereg pytań: czy biblioteka może wpływać na klienta i zaoferować więcej niż klient się spodziewa oraz czy klient ma uświadomione potrzeby w zakresie dostępnej oferty biblioteki. Aby uzyskać odpowiedzi, należy przebywać i rozmawiać z odbiorcą oferty. Nacisk kładzie się na współpracę przynoszącą jednocześnie wartość dla klienta i biblioteki. Gary Armstrong i Philip Kotler przyjmują, że wartość postrzegana przez klienta jest to „ocena klienta dotycząca różnicy pomiędzy wszystkimi uzyskiwanymi korzyściami (...) oferty w porównaniu z ofertą konkurencji” [Armstrong, Kotler 2012, s. 47]. Z kolei dla biblioteki wartością jest zadowolenie klienta. Budowanie relacji należy zatem postrzegać jako źródło więzi z klientem, pozyskiwania informacji o przyczynach niezadowolenia klienta, by sprostać aktualnym i przyszłym wymaganiom, dostosować usługi do indywidualnego klienta.

Sukces dostrzegany w budowaniu relacji z klientem jest zjawiskiem szeroko dyskutowanym w bibliotece, a staje się realny za sprawą wszystkich kwalifikacji biblioteki. W zarządzaniu biblioteką oznacza to określenie, czy instytucja „posiada odpowiednie zasoby, które będą źródłem przewagi konkurencyjnej w kontekście związków z klientami, które zamierza budować” [Hołub-Iwan 2004, s. 176]. Rolę w bibliotece odgrywają różne czynniki, takie jak: struktura organizacyjna, organizacja pracy i kultura zorientowana na klienta. Zgodnie z filozofią CRM ten ostatni element, kultura zorientowana na klienta, polega na większym zaangażowaniu pracowników w kontakty z klientem, odgrywaniu ról wcześniej im nieznanych.

Budowanie relacji zajmuje dużo czasu, wymaga wysiłku i ściśle określonych nowych kompetencji. W wielu bibliotekach powstały stanowiska pracy do spraw promocji a kultura organizacyjna uległa zmianie. Kontakty z klientem, które zmniejszyły się na miejscu w bibliotece, uzupełnia się budowaniem relacji z klientem wirtualnym, zdalnym. Budowanie relacji z klientem oznacza zwrot w podejściu do klienta. Jest to sposób na trwanie razem, na rozwój kontaktów. W kontekście działań marketingowych skierowanych na indywidualnego odbiorcę obowiązuje zasada, że klient wybiera miejsce i czas na interakcję, na rozmowę z biblioteką, a tym samym kontakty te następują za wyraźnym zezwoleniem klienta. Wśród najważniejszych relacji z klientem, zgodnie z filozofią CRM, znajdują się zatem kontakty interaktywne.

Wybrane kontakty z klientami przez stronę WWW biblioteki

Za pośrednictwem strony WWW rozwijane są różne formy marketingowego oddziaływania na klienta. Publikowane są w pełnym tekście biuletyny informacyjne wydawane przez macierzystą uczelnię lub bibliotekę. Pojedyncze biblioteki oferują subskrypcje newsletterów bibliotecznych dla środowiska macierzystej uczelni. Jest to oferta dostępna tylko w niewielu bibliotekach szkół wyższych w Polsce.

Bardziej powszechne stały się kanały RSS, poprzez które subskrybujący klient dostaje na pocztę e-mail dane ze strony WWW biblioteki, typu: aktualne wiadomości, ostatnie publikacje dodane do biblioteki cyfrowej, plany wprowadzania publikacji do biblioteki cyfrowej itp. Na subskrypcję klient zapisuje się dobrowolnie w wybranym przez siebie czasie, również w każdej chwili może zrezygnować z usług marketingowych. Rodzaj dostarczanych informacji jest zróżnicowany w bibliotekach posiadających tę ofertę. Są to zarazem kontakty jednostronne, wygodne dla klienta, ponieważ zapewniają dostęp do bieżących ogłoszeń, informacji o tym, co się dzieje w bibliotece bez konieczności przeglądania strony biblioteki. Klienci sami przyznają, iż nie mają czasu, by zaglądać na

stronę biblioteki macierzystej uczelni, a niejednokrotnie nowe informacje stanowiące wartość dla biblioteki i klienta mogą dotyczyć: każdego autora, szczególnie w odniesieniu do ogłoszeń o aktualizacji danych w Polskiej Bibliografii Naukowej; każdego studenta, który nie wie, że na przykład biblioteka wykupiła dostęp do książek elektronicznych, z których może on swobodnie korzystać w domu i czerpać z tego źródła większe korzyści, niż się spodziewa.

Rozpowszechnioną na stronach licznych bibliotek jest oferta FAQ w postaci pytań i odpowiedzi najczęściej nurtujących obecnych klientów. W niektórych bibliotekach są to odpowiedzi na następujące pytania: czy można zapisać się do biblioteki przez internet; czy można zamówić książkę przez e-mail, telefon; czy można podłączyć laptop do internetu w bibliotece.

Narzędzia głębszych relacji z klientami stosowane w bibliotekach

Bardziej zaawansowane, głębsze i, co najważniejsze, interaktywne kontakty pomiędzy biblioteką a indywidualnymi klientami stwarzają portale społecznościowe, np.: Facebook, YouTube, Twitter. We wszystkich badanych bibliotekach wyżej wymienione serwisy wyszukiwane były na stronach domowych bibliotek i każdy link był otwierany i sprawdzany. Każda z tych platform serwisowych skupia społeczności najbardziej aktywne w internecie. Jakkolwiek spojrzę się na specyfikę tych mediów, na pierwszy plan wysuwa się moc społecznego dyskursu, w którym jednocześnie się wypowiadają, obserwują i promują wzajemnie klienci, a wśród nich zaznaczają swoją obecność biblioteki. Dynamiczny rozwój wielokrotności interakcji, w tym bieżące problemy, sytuacje, wydarzenia i wszechobecne zjawiska kulturowe, edukacyjne, rynkowe czynią te miejsca modnymi i atrakcyjnymi dla wszystkich, szczególnie dla nowej generacji licznie przebywającej na platformach społecznościowych.

Wykorzystywanie wszystkich form przekazu pozwala na interakcje z indywidualnym klientem i sygnalizowanie oferty na różny sposób. To właśnie YouTube zrewolucjonizował inne środki przekazu i nadał im nową jakość kontaktu z odbiorcami. Jednym z aspektów transmisji danych w nowych kanałach komunikacji jest nowa era internetowa. Umożliwia to internautom z całego świata oglądanie wszystkich zamieszczonych materiałów o każdej porze dnia i nocy. Tym samym YouTube z innowacyjnego serwisu społecznościowego zaczął stawać się raczej czymś na kształt olbrzymiej, globalnej wideoteki, której zasoby zwiększają się o ponad 70 tysięcy filmów dziennie [Nowakowski b.r.].

Wszyscy chłoną w bardzo szybkim tempie video marketing w postaci dłuższych lub krótszych, ale coraz bardziej pomysłowych, wręcz wyrafinowanych filmów publikowanych na portalach, z YouTube na czele. Użytkownicy często uaktywniają się wręcz bezpośrednio po obejrzeniu filmu i zamieszczają wpisy w formie postów, tweedów, komentarzy. Równie szybko reagują na wpisy biblioteki, bo jest to najprostszy sposób na wymianę informacji (a dla biblioteki stanowi najlepsze źródło poznania klienta). A wszystko przekształca się w rozwój kręgu osób zainteresowanych daną organizacją. Dostęp do stałych kontaktów oraz wiadomości w wybranych obszarach zapewniają funkcje dodawania do znajomych, subskrypcji, obserwowania. Biblioteki coraz częściej zamieszczają filmy promujące bibliotekę. Dlaczego? Po pierwsze treść promocji czasem jest trudna do wyrażenia słowem pisanym lub za dużo miejsca zajmuje w tej postaci, ale idealnie wkomponowuje się w przekaz filmowy.

W marketingu dostrzeżono siłę emocji jako motywatora ludzkiego zachowania, głębsze przeżycia mają wpływ nie tylko na życie ludzi, ale również na życie organizacji. Stąd przypisano dużą wagę aspektom psychologicznym, doceniając wartości takie jak satysfakcja, entuzjazm. Entuzjazm pojmowany w kategoriach zachwyty wręcz manipuluje jednostką i odmienia sposób myślenia, nastawienie do rzeczywistości. Ciekawe filmy mogą w niebywały sposób zmanipulować klientów. Wiadomo, że są tacy, którzy wiele razy oglądają jeden interesujący film, a wszystko z powodu długiego czasu przebywania w internecie, właśnie na YouTube czy Facebooku. Dźwięk, głos, animacja, kolorystyka możliwość nieskończonego odtwarzania w każdym dowolnym momencie składają się na komfort, łatwość odbioru i „zapadanie” w pamięci oglądających. Obecność biblioteki na portalach społecznościowych jest sposobem na włączanie się w rozmowy klientów, wsłuchiwanie w to, co mówią, co kojarzy się jako cenne źródło poznania przyzwyczajęń klientów, nowości u konkurencji. Dzisiaj, jak dawniej, wszyscy czytają (nawet więcej niż kiedyś) i uczą się w ciągu całego życia, tylko mają więcej różnorodnych narzędzi, którymi się posługują.

Niezależnie, czy to będzie Twitter, Facebook czy YouTube, wpisy marketingowe mogą polecać ciekawe zakładki na stronie biblioteki, artykuły poruszające problemy klientów bibliotek, pełnotekstowe bazy danych. A wszystko, by prowadzić dialog z klientami, by biblioteka zaistniała w umysłach klientów. Poprzez działania marketingowe zostawia się liczne ślady biblioteki w różnych miejscach na portalu, na które napotykają klienci.

Specjaliści zajmujący się marketingiem mają zatem wiele do zaoferowania klientom i do zrobienia social mediach. Zauważa się, że „mimo dynamicznego rozwoju portali społecznościowych w ostatnich latach, większość specjalistów do spraw marketingu wciąż uczy się, jak skutecznie korzystać z tych nowych mediów. Problem polega na

tym, żeby znaleźć dyskretne sposoby włączenia się do społecznościowych konwersacji klientów i wniesienia istotnych informacji związanych z przesłaniem marki” [Armstrong, Kotler 2012, s. 54]. Warto poznać, jakie kroki należy wykonać przy niskich nakładach finansowych, aby skutecznie oddziaływać na klientów [Bohoriev 2016]. Ze stron domowych bibliotek szkół wyższych wynika, że większość już łączy się ze swoimi klientami na różnych portalach społecznościowych. Na początku 2017 r. w bibliotekach¹ posiadających konto na omawianych serwisach najbardziej popularne były w kolejności: Facebook, YouTube, Twitter.

Wnioski

Zarządzanie relacjami z klientem pozwala inaczej spojrzeć na kontakty biblioteki ze swoimi odbiorcami. Nowe podejście do klienta pomaga bibliotece zaistnieć na różny sposób w internecie i dać o sobie znać czytelnikom. Słabnący kontakt na co dzień z klientami na miejscu w bibliotece wymusza potrzebę ciągłego monitorowania otoczenia i utrzymywania z nim więzi.

CRM odgrywa istotną rolę w rozwoju kontaktów z klientami. Jednocześnie następuje rozwój umiejętności kontaktu bezpośredniego na miejscu w bibliotece, chociaż głównie przez nowe technologie. Chociaż każda biblioteka odznacza się własną specyfiką obsługi klienta, zarządzanie relacjami z klientem oznacza nową strategię działania. Odpowiednio ukształtowana strategia, zrozumiała i wspólna dla wszystkich, to droga do wypracowania relacji z klientem.

Biblioteki pracują w nowej formule, która coraz bardziej różnicuje je między sobą, a wszystko spowodowane jest tym, że współczesny klient zmienił wymagania i czeka na zabieganie o kontakt z nim, „dostarczanie” bezpośrednio informacji, usług dostosowanych do jego konkretnych potrzeb.

¹ Dane dotyczą bibliotek wybranych polskich państwowych szkół wyższych — politechnik i uniwersytetów.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2002), *CRM w ujęciu klasycznym i internetowym*, E-marketing.pl [online], <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk63.php>, dostęp: 22 luty 2017.
- Armstrong G., Kotler P. (2012), *Marketing*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ball R. (2004), *Zarządzanie Public Relations i relacjami z klientami w bibliotekach. Personel i klienci* [w:] M. Kocójowa (red.), *Public Relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*, „Materiały z Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej, 15”, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Bohoriev A. (2016), *14 prostych kroków — promocja na Facebooku przy małym budżecie*, „sprawny.marketing” [online], <https://sprawnymarketing.pl/promocja-facebook>, dostęp: 22 lutego 2017.
- Cichoń S. (2012), *Szkoła wyższa na rynku usług edukacyjnych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3.
- Frąckiewicz E., Rudawska E. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, „Przegląd Organizacji” nr 7–8.
- Hołub-Iwan J. (2004), *Zarządzanie kluczowymi klientami* [w:] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.
- Jasiak M. (2013), *Marketing relacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie”, nr 905.
- Knop U. (2016), *Komunikacja z klientem w bibliotece akademickiej. Ujęcie psychologiczne*, „Biblioteka”, nr 20.
- Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Nowakowski A. (b.r.), *Oglądaj i pokaż się – YouTube*, *Ekonomicznie.pl* [online], <http://www.ekonomicznie.pl/strefa.php?strefa=artykuly&art=302>, dostęp: 22 maja 2017.
- Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Naukowe PWN, Warszawa.

Justyna Fijałkowska | jfijalkowska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Towards Accountability of Higher Education Institutions

Abstract: Higher Education Institutions (HEIs) play an important role in the society: they are essential partners of the knowledge creation and knowledge exchange networks, catalyst of innovation, suppliers of tangible outputs of research results, institutions providing consulting and advisory services. The thesis of this work is that nowadays there are growing expectations placed on universities by their stakeholders that request accountability for funds spending and university outcomes. The aim of this article is to focus on the concept of accountability in higher education and indicate some of the examples of HEIs' performance measurement tools that help in meeting the increased requirements of being transparent and accountable imposed on universities today. In this study we use the critical literature review and deduction method. The results may have a theoretical contribution in better understanding of the accountability concept, the description of performance measurement tools may have practical implications in meeting accountability expectations addressed to universities.

Key words: Higher Educations Institutions, accountability, performance measurement

Introduction

The Higher Education Institutions (HEIs), as important actors in the society, responsible for the creation and spread of knowledge, innovation incubators, research centers, and institutions providing consulting and advisory services, must respond to governmental, social and market demand of being more accountable and transparent. The need of the accountability and transparency has been highlighted by international institutions, governmental bodies and national organizations. Autonomous, flexible universities, acting within a framework of public accountability that measure their performance and disclose the result of this measurement is the necessary direction concerning the main mission and objectives of universities. The challenge for the HEIs is to determine how to meet the needs of the society and how to account for that in the best way.

In this article we concentrate on the issue of accountability, with a special focus on the accountability of HEIs. The aim of this article is to analyze the concept of accountability and indicate some of the examples of HEI's performance measurement that help in meeting the increased requirements of being transparent and accountable imposed on universities today. In this study we use the critical literature review and deduction method. The results may have a theoretical contribution in better understanding of the accountability concept, the description of performance measurement tools may have practical implications in meeting accountability expectations addressed to universities.

Accountability — the general meaning

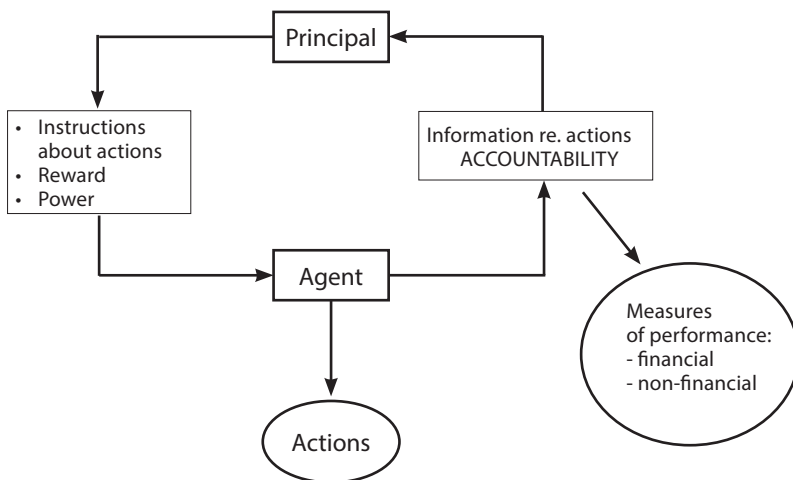
The term "accountability" has many definitions and narratives and may have a multiply meanings. Edwards and Hulme [1995, p. 9] suggest that accountability is a complex and abstract concept. It could be interpreted as a synonym for being responsible, answerable, explicable, understandable, comprehensible and interpretable [*Oxford American Dictionary and Thesaurus* 1996, p. 12]. However, answerability is the closest synonym of accountability [Schedler, Diamon, Plattner 1999, p. 14]. The word 'accountability' is closely related to accounting, in its literal sense of bookkeeping [Boven 2006, p. 6]. According to Dubnick [2002, pp. 7–9], the roots of the accountability concept can be traced to the reign of William I, who already in 1085 required all the property holders in his realm to render *a count* of what they possessed. In that way he established the foundations of the royal governance. Today accountability is understood as "answerability for performance" [Rozmek 2000, p. 22], "the obligation to give an account" (Perks 1993, p. 24), "the obligation to report to others, to explain, to justify, to answer questions about how

resources have been used, and to what effect” [Trow 1996, p. 310]. Accountability may be also understood as “a state of being in which persons are obliged to answer to other” [Gabbard 2000, p. 53], therefore accountability is a means of “interaction in hierarchical, often bureaucratic systems, between those who have power and those who do not” [Mathinson, Ross 2002, p. 89]. As Gray, Owen, Maunders [1987, p. 2] underline, “the term ‘accountability’ means the onus, requirement, or responsibility to provide an account (by no mean necessarily a *financial* account) or reckoning of the action for which one is held responsible”. They underline, that in practice the idea of ‘accountability’ may be explained in terms of ‘principals’ and ‘agents’ where the agent is one party acting on behalf of some other party — the principal. Between them there is a contract which determines the rights and duties of the parties. The principal typically gives instructions to the agent on what actions are expected from him and gives some considerations (typically remuneration) and some power over resources with which to fulfill these actions. In doing so the principal places two responsibilities upon the agent:

- Responsibility for action,
- Responsibility to account for those actions, i.e. accountability.

The idea of the contract between agent and principal and the accountability is presented in Figure 1.

Figure 1. The principal-agent accountability contract

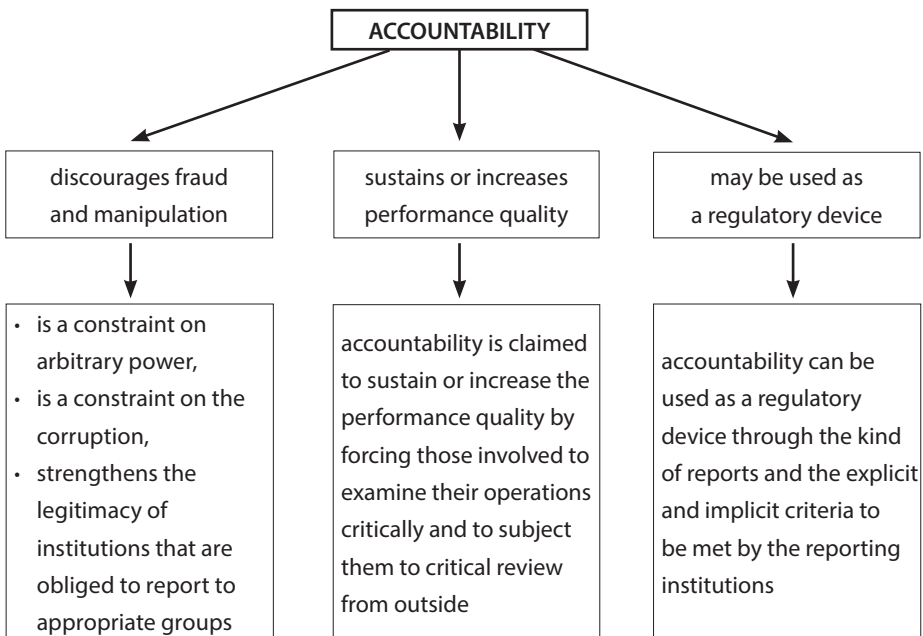


Source: own work based on Gray, Owen, Maunders 1987, p. 3.

Accountability is described as being responsible to someone or for some event and as explaining one's actions and justifying what has been done [e.g. Edwards, Hulme 1995; Gray, Owen, Adams 1996; Jackson 1982]. Accountability is both a concept and a process through which we can be held to account and we can hold others to account [Andrew 2001, p. 2003]. The notion the accountability paradigm [e.g. Coy, Fischer, Gordon 2001] is the basis for organizational reporting. This paradigm recognizes the social, political and wider economic interests of reporting and acknowledges stakeholders other than financial investors [Connolly, Kelly 2011, p. 227]. Accountability is centered on relationships between a wide variety of stakeholders, some of these giving accounts of their behavior and others receiving or judging those accounts [Connolly, Kelly 2011, p. 227].

As Connolly and Kelly underline [2011, p. 230], in analyzing accountability within any sector of the economy, three questions are useful in contextualizing the discussion: first, to whom the organization is accountable?; second, what they are accountable for?; and finally, how that accountability is actually discharged? However, the "who", "what" and "how" of the accountability relationship are not so obvious [Patton 1992]. Trow [1996] explicitly highlights the main three functions of accountability that are indicated on the Figure 2.

Figure 2. Functions of accountability



Source: own work based on Trow 1996.

Enhanced accountability may result in greater transparency and openness [Dubnick, 2003a; O'Donnell 1998; Schedler, Diamon, Plattner 1999; Diamond, Plattner 1999], promote appropriate behavior on the part of public officials [Gray, Jenkins 1993; Anechiarico, Jacobs 1994; Morgan, Reynolds 1997; Dubnick 2003a, 2003b], improve the quality of government services [Dubnick 2003a], increase control provide greater fairness or efficiency gains [Dubnick 2012] through the measurement of performance. It may also result in the access to impartial arenas where abuses of authority can be challenged and judged [Borneman 1997; Ambos 2000]. The construction of a transparent and open society has been suggested as the main purpose of accountability [Gray 1992; Lehman 1999]. Gray, Owen, Adams [1996, p. 42] also argued that accountability can contribute to "free and fair" society because it holds out "the possibility for the development of accounting in a way in which individuals are better informed and empowered, in which inequities in wealth are potentially exposed and the inequalities of power are somewhat reduced".

Accountability of universities

As Stensaker and Harvey [2011, p. 1] underline "one of the most profound changes in higher education during the last couple of decades is the increasing interest in accountability". The meaning of accountability is often dependent on its context, in case of higher education it relates to quality, autonomy, integrity and is perceived as a key characteristics of higher education. Accountability is the most advocated and least analyzed word in higher education [Burke 2004, p.1]. It is about demonstrating that the resources available to institutions yield presumed education gains [Eaton 2009, p. 1]. Accountability is the duty to provide an account of those actions for which one is held responsible. Universities have their public mission and responsibilities. They play important roles and functions in the society. They include providing a high quality education to students, doing a research, contributing to the economic, social, and cultural lives of citizens. The role of education is [Yelland 2013, p. 5]:

- to give people the social capital and knowledge to invest in their own futures and to improve their well-being,
- to offer governments a way to invest in human capital and participate in the knowledge economy,
- to create positive social effects.

Accountability and transparency are to ensure the efficient use of public and private funding as well as to give the insight into the university activities to let the right

decisions to be made by potential sponsors, cooperators, students. Universities have a wide spectrum of stakeholders who ask for accountability; i.e. governors and legislators, internal governing bodies of universities, deans, professors, researchers, the general public, the community in which the university is located, accrediting bodies, media, students, their parents, alumni, business representatives, sponsors, social and civic organizations. There are growing expectations facing universities that should account for the use of public and private funds. The activities, outcomes and performance of universities is of interest of government - usually the main provider of funding, but also of other, mentioned above, groups of stakeholders. The governmental funding of university research makes universities increasingly subject to public scrutiny, due to concerns for public accountability and safety. Accountability requires that HEIs justify funding requests. Universities are expected to prove the compliance with a growing array of national regulations and guidelines. Universities need to present evidence that they fulfill their various obligations, that the goals are being accomplished and that money was spent wisely. Leveille [2005, p. 10] underlines that accountability is a systematic method to assure those inside and outside the higher education system that colleges and universities — and students — are moving towards desired goals, whereas accountability system for higher education are the systematic collections of input, process, and outcome data, their analysis and information dissemination, contributing to internal and external decision making by policy makers, educational leaders and other stakeholders in the higher education institutions. According to Eaton [2013, p. 131], the emphasis on accountability is driven by the following factors, all of which reinforce a pragmatic, utilitarian approach to higher education:

- an international economy that places emphasis on jobs requiring at least some post-secondary experience,
- the continued growth and dominance of technology,
- international competitiveness,
- national economies with limited funds for higher education
- rising skepticism about the effectiveness of all social institutions, including higher education (in some countries),
- the growth of the profit-oriented higher education sector.

Due to the public character of the HEIs, the tasks that they perform must comply with standards and legal statutes established by university authorities. Universities are responsible for carrying on their mission and rendering their services transparently as well as disclosing the results and performance outcomes in an accountable manner. Selected officials in governments around the world emphasize public accountability by calling for better evidence about what students learn, greater transparency, and more

information about the return on their investment in colleges and universities [Eaton 2013, p. 130]. It also falls in line with reforms of the system of education in many countries worldwide. Brenneis, Shore, Wright underline that

university reform has been driven not only by notions of relevance and social accountability and the desire to instill within them the values of 'enterprise culture', but also by the desire to subject the universities to commercial considerations and new regimes of economy, efficiency and control. The rationale for this is that, as public institutions and recipients of taxpayers' money universities must be made 'more accountable' to their various 'stakeholders'. (...) Universities must be held to account through a complicated set of compulsory audits, external assessments, internal inspections and other quality assurance mechanisms designed to guarantee standards, and when necessary, enhance performance and productivity. [Brenneis, Shore, Wright 2005, p. 5]

They also underline that in the UK "most universities have adopted a managerialist form of accountability geared to measuring and enhancing 'productivity'. Regular external and internal audits of research output and teaching quality have thus become the norm". As Deem [1998, p. 47] underlines the term "new managerialism" is generally used to refer to the adoption by public sector organizations of organizational forms, technologies, management practices and values more commonly found in the private business sector. It represents a way of trying to understand and categorize attempts to impose managerial techniques, more usually associated with medium and large 'for profit' businesses, onto public sector and voluntary organizations [Reed, Anthony 1993; Clarke, Newman 1994, 1997; Itzin, Newman, 1995]. Stensaker and Harvey [2011, p. 1] add that the main reason for bigger interest in accountability of HEIs nowadays is the increase of mass higher education that caused the rise of expenditure and therefore interest in the sector leading to concerns about how the money is spent and what the outcome is. They also indicate the strong political and ideological beliefs related to the creation of the "knowledge society" that drew additional attention to the concept of universities' accountability. Leveille states

stewardship of public resources, student achievement or the lack thereof, relationships and 'partnerships' with business and industry in the area of research, substantial increases in tuition and fees, public perception of wrong-doing in the quality of programs, and allegation of wrongdoing in financial and programmatic areas have all led to calls for greater transparency, accountability, and impartiality. [Leveille 2005, p. 2]

It is worth mentioning, that accountability is not a novelty in the HEIs' sector. However changing relationships between governments and universities, efficiency and value for money approach, internalization of higher education and globalization as well as information and communication technology development all together brought a new dimension of the phenomena of HEIs' accountability [Huisman, Currie 2004, pp. 532–533].

Traditionally, performance measurement and reporting, that are the requirements of effective accountability, were based on the financial accounting model emphasizing profitability, cash flow, sales growth, ROA, ROE, economic value added. Financial measures used to provide a basis for accountability, stewardship, comparability. However, financial indicators alone are limited in their ability to adequately represent the range of factors associated with organizational excellence [Ruben 1999]. They are not sufficient neither for the private nor for the public sector. Accountability is for public institutions a continued reliability and clarity of settlements [Sułkowski 2016a, p. 11]. In higher education there are time-honored traditions relating to performance measurement that nowadays are boosted by the need of external accountability requirements that should implement a system of financial accounting and reporting. The techniques highlighted by 'new managerialist' theorists include the use of internal cost centers, the fostering of competition between employees, the marketization of public sector services and the monitoring of efficiency and effectiveness through measurement of outcomes and individual staff performances [Deem 1998, p. 50].

Accountability of universities became a challenge for HEIs that have been required to provide performance indicators and assessments — empirical evidence of their value and achieved outcomes.

Tools of HEIs' accountability

Quality assurance and accreditations are the traditional ways of universities' accountability, they form a traditional quality assurance model calling for peer review and professional judgment. Quality assurance and accreditation in higher education have experienced a major expansion over the past twenty years [Eaton 2013, p. 130]. US accreditation, focusing on both quality assurance and quality improvement, has a strong investment in the traditional and well-tested practices of peer review, qualitative and formative evaluation, and the exercise of professional judgment in determining academic quality. To date, this community has not chosen, for the most part, to make a major investment in the new tools as part of their commitment to professionals reviewing other professionals or academics reviewing other academics [Eaton 2013, p. 133].

However, the "paradigm shift" altered the notion of accounting from accounting for expenditure to accounting for results and shifted the motive from risk avoidance to entrepreneurial efforts [Burke 1998, p. 1]. The purpose and goals of accountability developed and shifted over time from system efficiency, to educational quality, to organizational productivity, and to external responsiveness to public priorities or market

demands [Burke, 2004]. “A New Accountability System” is focused on the performance results rather than on budgetary regulations [Osborne, Gaebler 1994, p. 136].

The increased interest in issues concerning the accountability of universities led to many internal and external accountability mechanisms in higher education that were introduced to ensure the information needs of stakeholders are met. Internally, performance evaluation systems, quality measurement programs and information system management tools have been created and implemented in many universities. Externally, new monitoring schemes, reporting requirements, evaluation systems of quality initiatives have been launched.

Key performance indicators, rankings and accreditations are the historical universities’ quality assurance tools, based on the fundamental features of the traditional approach: self-evaluation, peer-review, qualitative judgment and concentration on the formal accordance with binding legal rules and standards. However, as there is a strong request for more accountability and transparency of universities the new accountability tools that would focus on quality improvements are needed. The proposals of new tools appropriate when addressing accountability were listed by [Eaton 2013] and they embrace: rankings, online interactive data sets, qualification frameworks and regional and international quality standards. The examples of accountability tools that may be used at universities are presented in table 2.

Table 2. Accountability tools that may be used at universities

Key performance indicators	As Sułkowski [2016b, p. 14] underlines: “the use of appropriate performance indicators is essential to implement accountability systems, which in turn are essential for effective management of universities”. In 1989 Johnes and Taylor proposed a sample list of performance indicators of universities, including 39 indicators, out of which 33 were cash evaluations of performance. There are also other lists of performance indicators that may be used in case of HEIs’ performance measurement
Accreditations	Accreditation process gradually accommodated in the reality of university life. Quality assurance and accreditation are about establishing, maintaining and enhancing the quality of the academic work of higher education institutions. They are the oldest forms of quality review of colleges and universities, addressing, for example, teaching and learning, curriculum, faculty performance, advising and counseling, and research [Eaton 2013 p. 130]. Usually the accreditation work is carried out by national, regional or international bodies that are government-based or non-governmental institutions. Accreditation provides a foundation for the various accountability efforts through review of institutions and programs to assure that fundamentals for academic quality are in place and that institutions are living up to their commitments to students and society and are improving what they do [Eaton 2009]

Rankings	'Rankings' refer to a hierarchical ordering and comparing of the performance, effectiveness and characteristics of higher education institutions based on specifically chosen indicators. The number of ranking systems is likely to increase, expanding to larger numbers of countries and regions and, according to some experts, becoming a standard worldwide accountability tool [Eaton 2013, p. 131]
Online, interactive data sets	Online, interactive data sets allow students or the public to align and compare various features of institutions such as graduation rates or retention. The European classification system, U-Map, is one example, featuring a multi-dimensional approach to such comparisons based on specific indicators such as student characteristics, degree levels and research expenditures. The feasibility project for U-Map has just been completed. Another such system is the College Navigator provided by the US Department of Education. Prospective students can compare colleges and universities to learn more about the availability of federal student aid, enrolments, tuition, majors and admissions practices. A key feature of these systems is the opportunity for students or the public to develop an individualized data set to be used in making judgments about colleges and universities
Qualifications frameworks	Serve to articulate expectations of what students are to learn, arrayed by levels of education. They can be developed for all education, from primary grades to graduate education, or for specific levels such as the baccalaureate. They can also be used to set common expectations across institutions for degrees, for example, what students who earn the baccalaureate are expected to know and do. Qualifications frameworks may function at a national, regional or international level. Approximately seventy countries have established such frameworks and a number of regional frameworks have been developed as well. Europe has established both a regional framework and national frameworks. Australia, Hong Kong, New Zealand and South Africa, as well as many European nations, have country-based frameworks
Regional and International quality standards	International standards for student learning are the newest of the external accountability tools. The Organisation for Economic Co-operation and Development has been developing international indicators of student achievement, the Assessment of Higher Education Learning Outcomes, which may be a prototype for perhaps standardizing international judgment of what students learn and can do

Source: own work, partially based on Eaton 2009 and 2013.

The new tools proposed by Eaton [2009 and 2013] may be addressed either separately within ongoing quality assurance practice or in tandem with traditional efforts.

Summary

Accountability of universities is a public-oriented process that seeks to assure public constituents of the value, effectiveness, and quality of higher education. It not only informs the public about institutional performance, but also is an opportunity for colleges

and universities to show institutional commitment to continued progress over time [Leveille 2005, p. 3]. Universities must respond to governmental, social and market demand of being more accountable and transparent. Today, it is an important challenge for the universities. The expectations and requirements on higher education to provide evidence of quality have gone beyond accreditations and rankings. Increasingly, the focus has been on a more direct accountability to the public, with diminishing investment in relying exclusively on an academically driven, peer-based system [Eaton 2013, p. 130]. All these forms of public and private accountability require universities to devote additional time and resources to the stakeholder management process and to the justification of new funds sought and received [Gauthier 2004, p. 94].

Accountability should not threaten institutional diversity and autonomy. It should be an important element to preserve the historic virtues of higher education. According to Zumeta:

If a contemporary but balanced accountability regime is to be developed, more trust must be built and sustained among the key players: faculty, institutional administrations, governing and coordinating boards, elected policymakers, state budget officials, the media and ultimately the public. [2001, p. 186]

Bibliography

- Ambos K.** (2000), *Judicial Accountability of Perpetrators of Human Rights Violations and the Role of Victims*, "International Peacekeeping", 6 (2).
- Andrew J.** (2001), *Environmental Accounting and Accountability: Can the Opaque be Transparent?*, "Interdisciplinary Environment Review", 2 (2).
- Anechiarico F., Jacobs B.J.** (1994), *Visions of corruption control and the evolution of American public administration*, "Public Administration Review", 54 (5September/October).
- Borneman J.** (1997), *Settling Accounts: Violence, Justice, And Accountability In Postsocialist Europe*, Princeton UP, Princeton.
- Boven M.** (2006), *Analysing and Assessing Public Accountability. A Conceptual Framework*, "European Governance Papers", (EUROGOV), No. C-06-01, <http://www.ihs.ac.at/publications/lib/ep7.pdf>, access: 12. 01.2017.
- Brenneis D., Shore C., Wright S.** (2005), *Getting the measure of academia: universities and the politics of accountability*, "Anthropology in Action", 12(1).
- Burke J.** (1998), *The New Accountability* [in:] J. Burke, A. Seban (eds.), *Performance Funding for Public Higher Education: Fad or Trend?: New Directions for Institutional Research*, Number 9, Spring, Jossey-Bass Publishers.
- Burke J.C.** (2004), *The Many Faces of Accountability* [in:] J.C. Burke (ed.), *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Public, Academic, and Market Demands*, Jossey-Bass.
- Clarke J., Cochrane A., McLaughlin E.** (1994), *Managing Social Policy*, Sage, London.
- Clarke J., Newman J.** (1994), *The managerialisation of public services* [in:] J. Clarke, A. Cochrane, E. McLaughlin (eds.), *Managing Social Policy*, Sage, London.
- Clarke J., Newman J.** (1997), *The Managerial State: power, politics and ideology in the remaking of social welfare*, Sage, London.
- Connolly C., Kelly M.** (2011), *Understanding accountability in social enterprise organisations: a framework*, "Social Enterprise Journal", Vol. 7 Issue 3.
- Coy D., Fischer M., Gordon T.** (2001), *Public accountability: a new paradigm for college and university annual reports*, "Critical Perspectives in Accounting", Vol. 12, No. 1.
- Deem R.** (1998), *New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom*, "International Studies in Sociology of Education", 8:1.
- Dubnick M.J.** (2002), *Seeking Salvation for Accountability*, paper presented at the 2002 Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston.
- Dubnick M.J.** (2003a), *Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms*, *Institute of Governance, Public Policy and Social Research* [online], <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/>, access: 12.12.2016.

- Dubnick M.J.** (2003b), *Accountability And Ethics: Reconsidering The Relationships* [in:] J. Rabin (ed.), *Encyclopedia Of Public Administration And Public Policy*, Marcel Dekker, New York.
- Dubnick M.J.** (2005), *Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms*, "Public Performance & Management Review", 28(3).
- Dubnick M.J.** (2012), *Accountability as a Cultural Keyword*, University of New Hampshire, Prepared for a presentation at a seminar of the Research Colloquium on Good Governance, Netherlands Institute of Government, VU Univeristy, Asterdam, May 9.
- Eaton J.** (2009), *Accountability: An "Old" Issue in a New Era*, "Inside Accreditation", Vol. 5, No. 4, June 2, Council for Higher Education Accreditation.
- Eaton J.** (2013), *Rankings, new accountability tools and quality assurance* [in:] P.T.M. Marope, P.J. Wells, E. Hazelkorn (eds.), *Rankings and Accountability in Higher Education. Uses and Misuses. Education on the Move*, UNESCO Publishing.
- Edwards M., Hulme D.** (1995), *Non-Governmental Organisations — Performance and Accountability (Beyond the Magic Bullet)*, Earthscan Publications, London.
- Gabbard D.A.** (2000), *Knowledge and power in the global economy: Politics and the rhetoric of school reform*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Gauthier M.** (2004), *Incentives and Accountability: The Canadian Context* [in:] *Higher Education Management and Policy*, OECD.
- Gray A., Jenkins B.** (1993), *Codes of Accountability in the New Public Sector*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", 6 (3).
- Gray J.** (1992), *Accounting and Environmentalism: An Exploration of Accounting Needs of Gently Accounting for Accountability, Transparency and Sustainability*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 17, No. 5.
- Gray R., Owen D., Adams C.A.** (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, London.
- Gray R., Owen D., Maunders K.** (1987), *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice Hall, London.
- Huisman J., Currie J.** (2004), *Accountability in higher education: Bridge over the trouble water?*, "Higher Education", Vol. 48, No. 4, December.
- Itzin C., Newman J.** (eds.) (1995), *Gender, Culture and Organisational Change*, Routledge, London.
- Jackson P.M.** (1982), *The Political Economy of Bureaucracy*, Philip Allan, London.
- Johnes J., Taylor J.** (1989), *Performance Indicators in Higher Education*, SRHE.
- Lehman G.** (1999), *Disclosing New Worlds: A Role for Social and Environmental Accounting and Auditing*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 24.
- Leveille D.E.** (2005), *An Emerging View on Accountability in American Higher Education*, Research and Occasional Papers Series, Center for Studies in Higher Education, UC Berkeley [online], www.escholarship.org/uc/item/89b2b1zt, access: 12.12.2016.

- Mathinson S., Ross W.** (2002), *The hegemony of accountability in schools and universities*, "Work-place", 9.
- Morgan P.W., Reynolds G.H.** (1997), *The Appearance Of Impropriety: How The Ethics Wars Have Undermined American Government, Business, And Society*, Free Press, New York.
- O'Donnell G.** (1998), *Horizontal Accountability in New Democracies*, "Journal of Democracy", 9 (3).
- Osborne D., Gaebler T.** (1994), *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publ. Co.
- Oxford American Dictionary and Thesaurus* (1996), Oxford UP.
- Patton J.M.** (1992), *Accountability and governmental financial reporting*, "Financial Accountability & Management", Vol. 8 No. 3.
- Perks R.W.** (1993), *Accounting and society*, Chapman Hall, London.
- Reed M., Anthony P.** (1993), *Between an ideological rock and and organisational hard place* [in:] T. Clarke, C. Pitelis (eds.), *The Political Economy of Privatization*, Routledge, London.
- Rozmek B.S.** (2000), *Dynamics of public accountability in an era of reform*, "International Review of Administrative Sciences" Vol. 66, no. 1.
- Ruben B.D.** (1999), *Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework*, "Higher Education Forum, QCI, Center for Organizational Development and Leadership", 99(02) [online], <http://dfcentre.com/wp-content/uploads/2014/05/Balanced-Scorecard-in-Higher-Education.pdf>, access: 12.12.2016.
- Schedler A., Diamon L.D., Plattner M.F.** (eds.) (1999), *The Self-Restraining State: Power And Accountability In New Democracies*, Boulder, Lynne Rienner Publishers, Colorado.
- Stensaker B., Harvey L.** (2011), *Accountability in Higher Education. Global Perspective on Trust and Power*, Routledge, New York–London.
- Sułkowski Ł.** (2016a), *Accountability of University: Transition of Public Higher Education*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", Vol. 4, No. 1.
- Sułkowski Ł.** (2016b), *Od odpowiedzialności do policzalności w edukacji wyższej* [in:] this, *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, PWN, Warszawa.
- Trow M.** (1996), *Trust, markets and accountability in higher education: A comparative perspective*, "Higher Education Policy", Vol. 9, No. 4.
- Yelland V.** (2013), *Towards an international assessment of higher education learning outcomes: the OECD-led AHELO initiative* [online], <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/AHELOFSReportVolume1.pdf>, access: 12.12.2016.
- Zumeta W.** (2001), *Public Policy and Accountability in Higher Education: Lessons from the Past and Present for the New Millennium* [in:] D.E. Heller, *The States and Public Higher Education Policy: Affordability, Access, and Accountability*, The Johns Hopkins UP, Baltimore.

Joanna Zimmer | joanna.zimmer@pwr.edu.pl

Faculty of Computer Science and Management, Wrocław University of Science and Technology

Iwona Szewczyk | iwona.anna.szewczyk@gmail.com

Faculty of Computer Science and Management, Wrocław University of Science and Technology

Strategic Thinking at Academic Organisational Units Based on the Example of Student Union Faculty Boards at a Polish Technical University

Abstract: The aim of the paper is to identify and analyse strategic thinking patterns at academic organisational units such as student union faculty boards. The precursor of strategic thinking is H. Mintzberg [1987], the creator of the 5P concept. This approach assumes that strategy can be defined in five ways, i.e.: plan, ploy, pattern, position and perspective. It is the strategy seen as a pattern that gives rise to strategic thinking and to unplanned, flexible adjustment, determined by the position of the enterprise. The subject of research presented in this paper are student union faculty boards operating at a technical university (SUFB). The units are not considered organisations in the full meaning of the term, as they do not keep separate books and records. In other aspects, they share some characteristics with non-profit organisations. Problems faced by such entities include high member rotation, limited budget, subordination to formal requirements, bureaucracy, lack of universal action plans, low member involvement, changing organisational cultures. In addition, non-profit organisations and academic organisational units often focus on principles different than those associated with the classical approach to strategic planning, for instance, instead of fighting for competitive advantage — they focus on serving the community.

Key words: strategic thinking, university, student union faculty board, student union

Introduction

Socioeconomic changes caused, to a large extent, by technological progress also affect universities and units operating within them. For universities, strategic planning is an attempt to forecast such changes from the strategic perspective, whereas academic organisational units focus on more flexible, strategic thinking approach.

Despite the high popularity of strategic management and planning, research on strategic thinking is only present in literature in a very limited scope [Kalali, Momeni, Heydari 2015, p. 801; Bonn 2001, p. 63; Gallimore 2010, p. 3]. For many authors, the term “strategic thinking” is equivalent to strategy and strategic planning. A clear division between those terms was presented by Mintzberg [1994], according to whom strategic thinking precedes strategic planning [Mintzberg 1994, p. 108; Garratt 1995, p. 2; Porter 1980]. Strategic thinking should be analysed on two levels: individual, relating separately to each employee, and organisational, concerning the entire enterprise [Bonn 2001, p. 63].

The subject of research described in this paper are student union faculty boards operating at a Polish technical university (SUFB), which are collective student union bodies at the university [Regulamin Samorządu Studenckiego Politechniki Wrocławskiej 2016]. The units are not considered organisations in the fullest sense of the term, as they do not keep separate books and records. In all other aspects, they share the characteristics of non-profit organisations. This means that in this case, we are not talking about strategic planning or management, but about strategic thinking. The direction in which such entities move is determined by the mission, vision and strategy of the parent institution, in this case the university, and constitutes its integral part.

High member rotation, limited budget, subordination to formal requirements, bureaucracy, lack of uniform action plans, low member involvement and changing organisational cultures are only some of the issues faced by such academic organisational units. Moreover, non-profit organisations and academic organisational units have different priorities than those associated with the classic approach to strategic planning, such as, focusing on serving the community rather than establishing competitive advantage. In the light of those difficulties, the aim of this article is to analyse strategic thinking patterns of a SUFB-type organisational unit. Strategic thinking makes it possible to shape the framework of operation of the bodies examined, taking into account the changes in their surroundings. The research methodology was carried out on the basis of the diagnostic procedure. The research tools used in research include an analysis of the unit's documentation and a questionnaire.

Strategic thinking — theoretical thinking

Strategic thinking is a subjective and somewhat abstract term [Mintzberg 1987, p. 16; Kalali, Momeni, Heydari 2015, p. 801], as it exists in the minds of managers and employees of organisations. The term itself has not yet been clearly defined in terms of the name or scope. In literature on the subject of management, we can find several references to strategic thinking, often contradictory [Kalali, Momeni, Heydari 2015, p. 801; Glaser 1941; Dunbar, Fugelsang 2005, p. 705; Mintzberg 1994, p. 107]. In order to understand the issue at hand correctly, we should try to define it first. In the common meaning of the term, strategic thinking covers all approaches to action strategy. According to Bonn [2005], strategic thinking is a manner of solving strategic problems, based on combining a rational and consistent approach with a creative and divergent thinking process [Bonn 2005, p. 337]. Liedtka [1998] believes that it is a specific manner of thinking, which has the following attributes: perspective, focus, opportunism, thinking in time and establishment of hypotheses.

The precursor of strategic thinking is H. Mintzberg [1987], the creator of the 5P concept. This approach assumes that strategy can be defined in the five following ways: plan, ploy, pattern, position and perspective [Mintzberg 1987]. A strategy arising from a plan is, most of all, a direction set in a knowing and intentional manner, developed to varying degrees of precision. Increasing the level of details in a strategy leads to adopting an action strategy that allows the unit to “outsmart” or beat the competition. However, in order to implement the strategy, behavioural patterns present in the company’s operation, as well as its position in its environment (standard domains of operation) need to be taken into account. The strategy perspective established by Mintzberg [1987] concerns the position of the organisation and its operation in the future — a vision of the enterprise’s future. It is the strategy defined as a pattern that serves as a source of strategic thinking and of unplanned, flexible adjustment, determined by the position of the enterprise. The distinction between strategic planning and strategic thinking is determined by the fact that planning focuses on analysis and formalisation, whereas strategic thinking is based on synthesis, intuition and creativity [Mintzberg 1987; Kalali, Momeni, Heydari 2015, p. 802]. Heracleous [1998], believes that strategic planning and thinking are interlinked and their co-existence facilitates effective strategic marketing [Gallimore 2010, p. 4]. Mintzberg presents a contrary view [1987]: that both approaches (planning strategy and emergent strategy) lie at the extreme ends of the strategy development spectrum [Mintzberg 1987; Graetz 2002, p. 457]. On the other hand, Bonn [2001] stresses that the main issue faced by organisations is a lack of strategic thinking, whether or not strategic management has been formalised at the company [Bonn 2001, p. 66].

Processes that constitute a part of strategic thinking have not been fully defined in literature either. Bonn [2001, 2005] thinks that on the individual level, strategic thinking comprises of:

- holistic understanding of the organisation and its environment. By looking at the enterprise as a whole, it is possible to understand its problems and correlations between them,
- creativity resulting in the development of new solutions and methods of solving tasks,
- a vision of the future with regard to the desired future place of the company.

Kalali [2015] expands that list by adding the ability to ask questions and to analyse, build an advantage and generate synergy [Kalali, Momeni, Heydari 2015, p. 803].

From the organisational perspective, strategic thinking requires the company to develop structures and processes which facilitate free-flowing dialogue on the most important strategic issues and problems faced by the organisation, and use of the creativity and innovativeness of employees. By following this way of thinking, it is possible to use synergy to better understand the complexity of the organisation and to generate innovative ideas and strategies [Bonn 2001, p. 66].

Strategic thinking, as a more flexible approach than strategic planning [Radomska 2013, p. 45], makes it possible to develop certain frames of activity of the organisational unit, i.e. to organise its development by directing it [Kaleta 2013]. The “frames” include all developmental processes, there is no determination of a multi-annual, exact path of development (Fig. 1).

Figure 1. Growth arrangement by targeting of the actions



The result of strategic thinking should be the creation a vision of the future and the development of a strategy and company development framework [Penc 2011]. Strategic thinking impacts the organisation's long-term development potential. Whereas for university units (such as SUFBs), it allows them to focus on their problems and obstacles encountered while operating in quasi-market conditions, where the political soundness of universities is also important.

Research subject and methodology

Based on the available literature, the authors established the following objective for this paper: to analyse strategic thinking at academic organisational units such as SUFBs. Such units are not considered organisations in the fullest sense of the term, as they do not keep separate books and records. In other aspects, they share the characteristics of non-profit organisations. Strategic thinking also means that such units often focus on different priorities than those associated with the classical approach to strategic actions, such as instead of fighting for competitive advantage — they focus on serving the community.

As mentioned before, the subject of the research are student union faculty boards at a technical university (SUFB), operating pursuant to: the higher education act and internal (university) regulations: the Statute of the technical university and the Student Union Regulation [Regulamin Samorządu Studenckiego...]. Those units are integral parts of faculties whose students are represented in the given faculty board (FB). According to the Student Union Regulation par. 20, cl. 1; "A Student Union Faculty Board comprises of students, members of the Faculty Board whose number together with the representatives of doctoral students amounts to at least 20% of the Faculty Board members, as provided for in the Statute, and students appointed to the Faculty Board without voting rights" [Regulamin Samorządu Studenckiego... 2016].

The research presented in this paper was carried out in two stages and time intervals, using a diagnostic procedure, which includes primarily the activities enabling the determination of the fact and detect the causes of such a condition. Stage one concerned the preparation of a Master's dissertation at the Faculty of Information Technology and Management at a technical university in Poland. Empirical data was collected using a monographic method through an online survey created with the use of *GoogleForms*. The questions were dedicated to issues such as: action plans, mission, vision, strategic thinking and motivation of SUFB members. The aim of the study was to verify whether members of SUFBs use elements of the strategic thinking concept in their work. The test sample comprised of 45 individuals: current or former SUFB members, at various

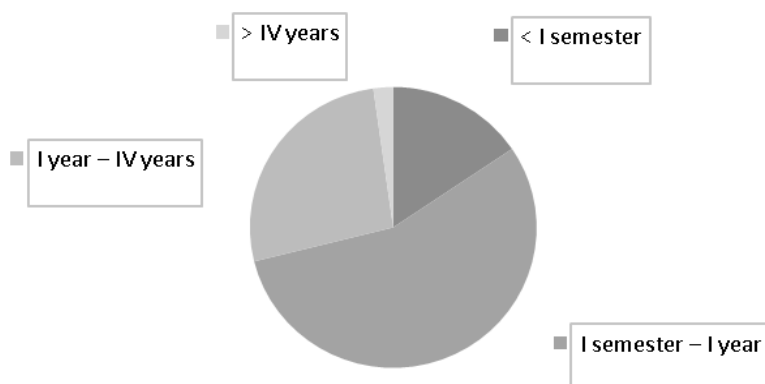
departments of the technical university. The study was conducted between 14.04.2016 and 29.04.2016. The second stage of the study involved 57 participants, who, similarly to stage one, were current and former members of student union faculty boards. In this case monographic method with online survey, created with *GoogleForms* was also used. The study was conducted between 10.09.2016 and 30.09.2016.

Strategic thinking on an organisational and individual level was determined on the basis of Kalali study results [2015], based on objective opinions of members of the units examined. The test sample was selected randomly. Due to the size of the sample, the results should be seen as a pilot study.

Study results

In the first study, 58% of the respondents were women and 42% were men. A question related to the period of implementation of the unit's targets facilitated determination of the strategic thinking framework in SUFBs. According to the majority of the respondents, objectives set by the body they are current or former members of were implemented in the period from one semester up to one year. Only 2% believe that such units are able to implement their objectives in a coherent manner for over 4 years. This may indicate that such units engage in initiatives which produce fast results and have no long-term action plans, the results are presented in graph 1.

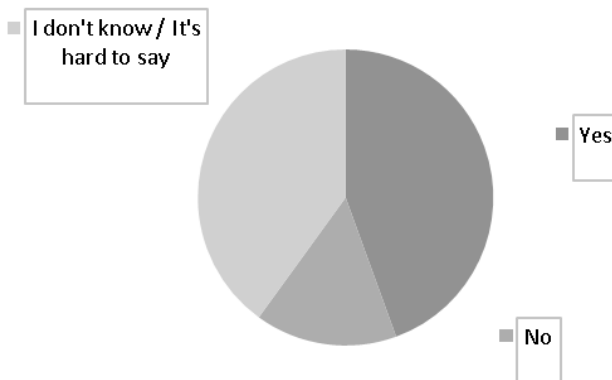
Graph 1. Timeframe of goal completion for academic unit (SUFBs) — in %



Source: own compilation.

The next set of questions in the survey concerned the action strategy of the respondents' unit. The aim of the first question was to show whether the units examined have defined their action strategy. Most of the respondents chose the affirmative answer (44%). The second most popular answer was "I don't know/ It's hard to say" (40%), which may indicate that the members lack sufficient knowledge in that respect which would enable them to reach a clear conclusion (graph 2)

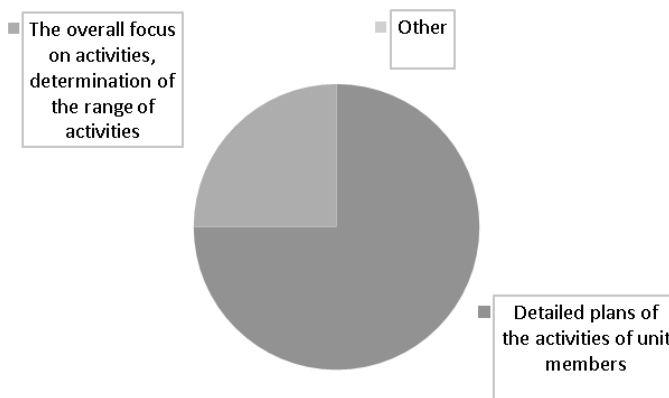
Graph 2. Has the strategy of your academic unit been determined? — in %



Source: own compilation.

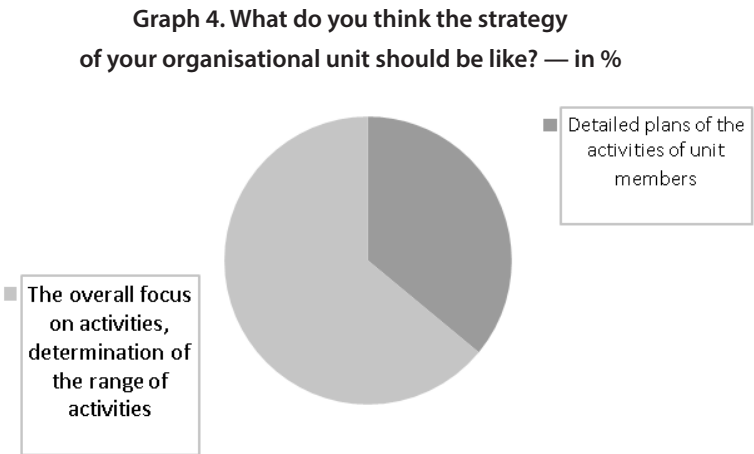
According to the respondents, the action strategy of SUFB-type academic units means planning the actions of individual members (75% answers). A substantial majority state that the strategy of their current or former organisational unit is based on determination of the general direction to follow. The results are presented in graph 3.

Graph 3. What does the strategy mean (in your opinion)? — in %



Source: own compilation.

While analysing the respondents' attitude towards the action strategy, a question was asked about what they thought an action strategy in SUFB-type units should be. A significant majority of the respondents gave answers contradictory to the previous question. According to the respondents, an action strategy in SUFB-type units should determine the general operating framework (64% answers), rather than focus on detailed plans of action for individual members — graph 4.



Source: own compilation.

The second stage of the study was performed with the participation of respondents aged 22–27, divided into two age groups: of 22–24 and 25–27 years old. The majority of the respondents were women — 61%, of which 57% were aged 22–24, and 43% — 25–27 years old. Among men, who comprised 39% of the respondents, 57% also represented the younger group (22–24 years old). They were asked about the key aspects of future planning with the use of multiple choice question. The main three elements of their future-planning process are: ability to analyse (the highest number of answers over the three age groups), systemic thinking (80% answers in the group of women aged 22–24) and ability to ask questions. The last of those elements was especially appreciated by men in both age groups. In all other cases, differences in the answers provided by the respondents divided by sex were much smaller. Detailed results broken down by sex and age are presented in Table 1. The results are shown as percentage values with regard to the number of the respondents in a given group.

Table 1. Elements of strategic thinking

	Number of answers			
	Female		Male	
Sex				
Age	22–24 y.o.	25–27 y.o.	22–24 y.o.	25–27 y.o.
Overall number of respondents	20	15	13	9
Having a vision (idealistic perspective) of the future	30%	27%	23%	22%
Ability to analyse (careful verification of assumptions)	65%	67%	77%	78%
Systemic thinking (building a network of relations / hierarchy)	80%	60%	69%	44%
Ability to ask questions (verification of the correctness of assumptions)	30%	47%	62%	67%
Creativity	30%	53%	23%	22%
Synergy ability (teamwork produces more benefits than independent work)	5%	7%	0%	11%
Ability to build advantage (achieving better results than others)	15%	27%	23%	56%
Other	0%	0%	0%	0%

Source: own compilation.

Conclusion

As shown by the study, SUFB-type units implement short-term objectives set collectively, focused on non-commercial values, in order to fulfil tasks and projects quickly. From the broader perspective, student union faculty boards mainly exist to satisfy the needs of recipients, mostly students.

Moreover, the study has shown that such academic organisational units do not use strategic planning in their work (56% of the respondents do not know or have no opinion on the action strategy implemented). Such units do not use strategic thinking on the organisational level either, as no necessary organisational structures or processes have been developed to facilitate an open dialogue between the participants implementing the objectives. The creativity and innovativeness of the members is only used for the current activities, without taking strategic aspects into account. This is not a favourable

situation for the unit. Action plans developed with the use of the elements of the strategic thinking concept are incremental strategies, created in the participation of a many employees, at different organisational levels and from different fields of operation. In addition, such organisations significantly increase the quality and speed of the implementation of decisions made. In SUFB-type units, with limited financial resources, the quality and speed of the decision-making process is an extremely important factor. Moreover, the participation of most members of SUFB-type units in strategy development may serve as sort of an internal control system to prevent pathological activities within the unit, such as embezzlement of university funds.

The research also shows that members of such organisational units use strategic thinking at the individual level. The main elements of such thinking patterns include: ability to analyse (78% of men aged 25–27), systemic thinking (80% of women aged 22–24) and the ability to ask questions (67% of men aged 25–27). The least important strategic thinking component turned out to be the synergy ability, which involves teamwork that produces better results than independent work.

A limitation on the study results presented in this article is mostly due the size of the test sample and difficulties with understanding some terms used in the questionnaire, such as synergy or vision, experienced by the respondents. Moreover, the superficiality of the questionnaire as a research tool, in the authors' opinion, does not facilitate sufficient analysis of the complex process of strategic thinking. The scope of the study should be expanded by conducting individual interviews and observation. In addition, further research in this field should be expended to the various types of student organizations operating in the public universities in Poland. Depending on the type of student organization, which often determines the specificity of their functioning, emphasis may be placed on a completely different accent of strategic thinking.

In the paper, the authors attempt to present the conceptual framework of strategic thinking in distinctive university units, i.e. student union faculty boards operating at the university. It constitutes the basis for further research, to facilitate implementation of the strategic thinking concept from the individual to the organisational level at the units, as well as operational efficiency analysis. The purpose of further analyses will also be to determine the relationship between the tendency to strategic thinking on an individual level and the experiences and competences of the members of the organization. On the organizational level, however, this tendency will be analysed along with the organizational culture of the individual, with enabling to encourage and reinforce the attitude of strategic thinking. As already mentioned, the size of the research sample should be expanded to include student organizations of different types, divided into technical, economic and humanistic universities. This will allow to compare the assumptions.

Strategic thinking is a relatively unknown concept and has only been researched to a limited extent. There is a lack of specific research on the impact of the concept on the efficiency of the organisation's operation, effectiveness of decisions made and the impact of the concept's implementation into company structures. It should be stressed that strategic thinking may be used by organisations of all sizes. However, it works best at enterprises which do not consider strategy formulation just a "pointless exercise". To entities from the SME sector, it provides more operational flexibility, better integration of employees focused on a joint vision, and a dialogue on the main, i.e. strategic issues faced by the company. The situation is similar for academic bodies, such as student union faculty boards. Due to the nature of the studied units, the right approach involves the development of a general operational framework, without indicating a detailed action sequence. The use of strategic thinking facilitates continuous implementation of the objectives set, increases member motivation and improves the members' awareness of the techniques of efficient time and resource management.

Bibliography

- Bonn I.** (2001), *Developing strategic thinking as a core competency*, "Management Decision", vol. 39.
- Bonn I.** (2005), *Improving strategic thinking: A multilevel approach*, "Leadership & Organizational Development Journal", vol. 26.
- Dunbar K., Fugelsang J.** (2005), *Scientific thinking and reasoning* [in:] K. J. Holyoak, R. G. Morrison (Eds.), *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*, Cambridge UP, Cambridge.
- Gallimore K.** (2010), *Developing a tentative framework for strategic thinking* [online], <https://core.ac.uk/download/files/35/275674.pdf>, access: 6.07.2016.
- Garratt B.** (1995), *Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction givers*, "Developing Strategic Thought — Rediscovering the Art of Direction Giving", McGraw-Hill, London.
- Glaser E.M.** (1941), *An experiment in the development of critical thinking*, Columbia University Teachers College, New York.
- Graetz F.** (2002), *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, "Management Decision", vol. 40, no. 5/6.
- Heracleous L.** (1998), *Strategic Thinking or Strategic Planning?*, "Strategy At The Leading Edge New Research & Conference Reports", vol. 31, No. 3.
- Kalali N., Momeni M., Heydari E.** (2015), *Key Elements of Thinking Strategically*, "International Journal of Management, Accounting and Economics", 2(8) [online], <http://www.ijmae.com/?mod=journalman&act=16>, access: 6.07.2016.
- Kaleta A.** (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Liedtka J.** (1998), *Strategic Thinking; Can It Be Taught?*, "Long Range Planning", vol. 31.
- Mintzberg H.** (1987), *The strategy concept I: five Ps for strategy*, "California Management Review", vol. 30.
- Mintzberg H.** (1994), *The fall and rise of strategic planning*, "Harvard Business Review", vol. 72.
- Oblój K.** (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Penc J.** (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie: kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Porter M.E.** (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Radomska J.** (2013), *Myślenie strategiczne — modny trend czy skuteczna alternatywa planowania strategicznego?*, "Management and Business Administration", Central Europe, vol. 21, no. 1(120).
- Regulamin Samorządu Studenckiego Politechniki Wrocławskiej z dnia 18 lutego 2016 r. [online], http://samorzad.pwr.wroc.pl/wp-content/uploads/2011/08/Regulamin_Samorządu_Studenckiego_2016_02.pdf, access: 1.10.2016.

Łukasz Sułkowski | lsulkowski@spoleczna.pl

Instytut Spraw Publicznych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

Fuzje uczelni i rankingi międzynarodowe — czy w szaleństwie jest metoda?

University Fusion and International Rankings?
Is there Method in this Madness?

Abstract: The importance of rankings and mergers of the higher education worldwide is constantly growing. Developing academic perfection programs and islands of excellence leads to sustaining very competitive group of elite universities called World Class Universities. Consolidation is one of the most common ways of creating or strengthening such universities and improving their positions in international rankings. A hypothesis can be stated that consolidation processes are directly linked to international university rankings in numerous countries. Rapid rise in importance of international university rankings stimulated the development of consolidation processes in the science and higher education sector. However, university's position in the rankings is an artificial and instrumental measure that should not be the main reason for mergers decisions. More important are the organic causes, i.e. the complementarity of the university allowing for synergies in scientific, didactic and implementation activities.

Key words: university mergers, university consolidation, university management, university M&A

Wstęp

Znaczenie rankingów i fuzji w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego wzrasta na całym świecie. Niektórzy badacze mówią o obsesji rankingowej i szaleństwie fuzji [Hazelkorn 2015; Tilak 2016, ss. 126–143; Stack 2016]. Rozwój programów doskonałości naukowej, wysp doskonałości wiedzy w kierunku utrzymania bardzo konkurencyjnej grupy elitarnych uczelni naukowych nazywanych „światową klasą uniwersytetów” (World Class University). Konsolidacja jest jedną z częstych dróg tworzenia lub wzmacniania takich uniwersytetów i poprawy ich widoczności w rankingach międzynarodowych. Można postawić tezę, że procesy konsolidacyjne uczelni w wielu krajach są ściśle związane ze znaczeniem rankingów międzynarodowych uniwersytetów.

Fuzje uczelni są coraz bardziej rozpowszechnione na całym świecie. Konsolidacje uczelni niepublicznych realizowane są na zasadach rynkowych, najczęściej jako inicjatywa samych uczelni lub ich założycieli. Fuzje pomiędzy uczelniami publicznymi stanowią czasami oddolną inicjatywę samych uczelni, ale coraz częściej są wynikiem aktywnego wdrażania polityki publicznej w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Kraje, w których dokonują się intensywne procesy konsolidacyjne wśród uczelni publicznych, są bardzo liczne; pośród nich można wymienić: USA, Wielką Brytanię, Australię, Norwegię, Danię, Finlandię, Chiny, Południową Afrykę, Rosję, Norwegię i inne [Goedegebuure 2012; Harman, Meek 2002; Harman, Harman 2003; Skodvin 1999; HEFCE 2012].

Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o sprzężenie zwrotne pomiędzy fuzjami uczelni a ich miejscami w rankingach. Tekst rozpoczyna przegląd rankingów międzynarodowych, a następnie procesów konsolidacyjnych na świecie. Następnie przeanalizowane zostały relacje fuzje – rankingi. We wnioskach końcowych znalazły się postulaty skutecznej realizacji procesów konsolidacyjnych w nauce i szkolnictwie wyższym.

Znaczenie rankingów uczelni

Badania naukowe, które przynosiły znaczące osiągnięcia, miały charakter międzynarodowy, właściwie od zarania nowożytnej nauki. Otwarta wymiana myśli, krytycyzm i współpraca są wbudowane w etos nauki i badacza. Podobnie warto dostrzec, że szkolnictwo wyższe w Europie, wraz z instytucją uniwersytetu średniowiecznego, przyciągało zaków z wielu krajów. Miarą wartości nauki, ale i kształcenia była sława i reputacja uczelni, sprzyjająca przyciąganiu najlepszych myślicieli i uczniów. Zatem potencjał do umiędzynarodowienia tkwi w samym uniwersytecie, choć jak można dostrzec również

w innych typach organizacji i interakcji, ów potencjał międzykulturowy ma swoje ograniczenia [Rozkwitalska, Sulkowski, Przytula 2017]. W drugiej połowa XX wieku nastąpiło przyspieszenie procesów globalizacyjnych, które w wielu sektorach tworzą globalną arenę konkurencyjną [Sulkowski 2016a]. W przypadku uczelni wyższych mamy do czynienia z dwoma tendencjami, które sprzyjają intensyfikacji procesów konsolidacyjnych [Sulkowski 2016b, s. 167; Chmielecki 2016, s. 141]. Po pierwsze, misja uniwersytetu związana z tworzeniem nauki sprzyja kooperencji międzynarodowej. Uczelnie kooperują ze sobą, rozwijają wymianę, tworzą sieci, konsorcja i alianse, a nawet łączą się, ponieważ dzięki temu mają osiągnięcia naukowe i dydaktyczne. Kooperacja jest wzmacniana przez rosnącą skalę działalności badawczej wymagającą integracji talentów i innych cennych zasobów z wielu jednostek naukowych. Uczelnie konkurują ze sobą o prestiż, a ten jest pochodną osiągnięć naukowych i w nieco mniejszym stopniu osiągnięć dydaktycznych i wdrożeniowych. Reputacja uczelni pozwala przyciągać studentów i badaczy o wysokim potencjale, co wzmacnia pozycję jednostki. W dobrych uczelniach prestiż jest sprzęgnięty z osiągnięciami, za czym idą: fundusze na działalność badawczą, studenci gotowi opłacać kosztowne czesne, atrakcyjne miejsca pracy dla badaczy. Jedną z najlepiej rozpoznawalnych miar prestiżu i reputacji uczelni na skalę globalną stały się rankingi międzynarodowe, które stanowią zagregowane zestawienia uczelni umożliwiające ich porównanie wedle założonych kryteriów wartościowania działalności naukowej i dydaktycznej. Zaletą rankingów jest możliwość porównywania nie tylko uczelni, ale i krajów, a także śledzenia wieloletnich trendów w zakresie zmian względnej pozycji w zestawieniu. Wadą rankingów jest arbitralny dobór kryteriów do metodyki, który warunkuje docenianie jednych typów doskonałości, a niedowartościowanie innych. Większość rozpoznawalnych rankingów wysoko wartościuje spektakularne osiągnięcia naukowe (np. nagrody Nobla) oraz pomiary cytowalności, ze względu na rozwój scjentometrycznej metodyki. Znacznie trudniejsze jest uchwycenie wartości edukacyjnej, którą można opisać przy pomocy trudno uchwytanych i mierzalnych zmiennych, takich jak: jakość kształcenia, zatrudnialność (*employability*), wartość dodana edukacji. Drugim powodem wzrostu popularności konsolidacji związanym z rozwojem rankingów jest dążenie na poziomie polityki publicznej do wzrostu pozycji kraju w rankingach międzynarodowych. Chodzi tutaj zarówno o rankingi uczelni wyższych i względną pozycję określonego kraju, jak i rankingi dotyczące konkurencyjności całej gospodarki. Uczelnie są postrzegane jako koła zamachowe gospodarek opartych na wiedzy, zatem wartość sektora nauki i szkolnictwa wyższego przekłada się w pewnym stopniu na konkurencyjność całego kraju. Przykładowo ranking szanghajski stworzony został dla celów pomiaru dystansu dzielącego uczelnie chińskie od światowej czołówki. Dość szybko jednak okazało się, że jest to pożyteczne narzędzie pomiaru osiągnięć naukowych uczelni całego świata. Jak

każda metoda AWUR ma jednak swoje ograniczenia, co oznacza potrzebę uzupełniania rankingów, innymi typami wartościowania uczelni. Metodyka, którą posługuje się Akademicki Ranking Uniwersytetów Świata (AWUR), sprzyja docenianiu kumulacji dorobku naukowego oraz spektakularnych osiągnięć naukowych, co prowadzi do wzmacniania tendencji do tworzenia względnie dużych uniwersytetów „klasy światowej” i „wysp doskonałości” [Salmi 2016, ss. 15–48]. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że konsolidacja uczelni wyższych powinna prowadzić do poprawy pozycji uczelni, ale również kraju w globalnych rankingach. Zmiana pozycji, będąca skutkiem fuzji, wiąże się oczywiście z metodyką zastosowaną do wyliczania pozycji rankingowej, jednak w większości przypadków efekty fuzjonowania uczelni o względnie silnej pozycji naukowej prowadzą do wzrostu pozycji uniwersytetu w rankingach. Takie „strategiczne fuzje” przynoszą również wzrost względnej pozycji konkurencyjnej kraju w rankingach międzynarodowych. Wiele rządów w ostatnich dekadach decydowało się na stymulowanie konsolidacji w sektorze uczelni wyższych, nie tylko z powodu racjonalizacji sieci kształcenia, doskonalenia jakości nauki i kształcenia oraz poprawy zarządzania, ale również dla poprawy widoczności kraju i uczelni na świecie. Awans w rankingu jest rozpoznawalną i prostą miarą sukcesu dla zarządzających, nie tylko uczelnią, ale również polityką publiczną [Münch 2014, ss. 60–76]. Symptomatyczne dla ery Internetu jest to, że instrumentalne kryterium pomiaru jakości nauki i edukacji związane z widocznością uczelni i kraju w rankingach stało się tak istotne. Krytycy rankingów zauważają, że czasami są one istotniejsze niż ograniczony rozwój i wzrost uczelni [Lynch 2016, ss. 190–207]. W konsekwencji mogą skłaniać nawet do nieracjonalnych, destrukcyjnych fuzji, prowadzących do niszczenia potencjału uczelni, zamiast go wzmocnić.

Międzynarodowe rankingi uczelni

Rankingi międzynarodowe wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych, w których rozwinęła się swoista „kultura rankingowa” w wielu dziedzinach życia społecznego i gospodarczego [Melcer 2011]. Do najważniejszych światowych rankingów uczelni wyższych należą [Buela-Casal 2007, ss. 349–365]:

- Ranking Szanghajski (AWRU) [<http://www.shanghairanking.com/ARWU2003.html>],
- US News and World Report [<https://www.usnews.com/>],
- THE World University Ranking – Times Higher Education [<http://worldtop20.org/global-education-report-2016>],
- U-Multirank [<http://www.umultirank.org>].

European University Association w raporcie na temat rankingów uczelni wyróżnia kilka typów rangowania [Rauhvargers 2013; Melcer 2011]. Wśród popularnych rankingów nastawionych na tworzenie zestawień ligowych wskazać można przykładowo: Academic Ranking of World Universities (ARWU) – Shanghai Ranking Consultancy, World's Best Universities Ranking – US News & World, THE World University Ranking – Times Higher Education. Inny rodzaj zestawień dotyczy ścisłego rangowania uniwersytetów wedle intensywności, jakości i zakresu badań naukowych: Leiden Ranking – Leiden University [<http://www.leidenranking.com/>], Assessment of University-Based Research – European Commission [https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en.pdf], CHE University Ranking – Centre for Higher Education Development/die Zeit [<https://ranking.zeit.de/che/en/>], Performance Rankings of Scientific Papers for World Universities – Taiwan Higher Education Accreditation and Evaluation Council [<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw>], U-Map – CHEPS, European Multidimensional University Ranking System (U-Multirank) [<http://www.umultirank.org>]. Ranking Webometrics opiera się na pomiarze cytowalności w Google Scholar [scholar.google.pl/].

Analizy prowadzone przez A. Rauhvargers zarysowują trwałe tendencje w rankingach, które w większości powodują nasilenie się tendencji konsolidacyjnych. Przede wszystkim rozwija się tendencja tworzenia elity uniwersytetów, „światowej klasy”, „wysp doskonałości”. Wzrasta dominacja dyscyplin przyrodniczych, ścisłych i technologicznych nad sztuką, naukami społecznymi i humanistycznymi. Rankingi mają rosnący wpływ na polityki publiczne wielu krajów poprzez projekty „doskonałości naukowej” oraz wzmacnianie tendencji konsolidacyjnych. Same rankingi zyskują na znaczeniu, rozwijają metodykę i konsolidują się. Stałą tendencją jest również rosnąca dominacja języka angielskiego w nauce i edukacji [Rauhvargers 2013]. Nacisk na kumulację osiągnięć naukowych w kryteriach rankingów przekłada się na wzrost nacisku na „strategiczne” fuzje uczelni publicznych w polityce wielu państw.

T. Erkkilä uważa, że globalne rankingi stanowią transnarodowy, wielowymiarowy dyskurs, który ma różne warianty narodowe. Rankingi są silnym mechanizmem konwergencji polityki publicznej wobec sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Ma to wielorakie konsekwencje w postaci głębokiej stratyfikacji typów uczelni, a jednocześnie homogenizacji sposobów zarządzania uczelniami i komercjalizacji działalności naukowej i kształcenia [Erkkilä 2014, ss. 91–101].

Krytycy rankingów podkreślają, że stały się one w ostatniej dekadzie dominującą miarą instytucjonalnej efektywności dla zarządzających politykami publicznymi na całym świecie. Jednak za fasadą naukowych, neutralnych aksjologicznie systemów klasyfikacyjnych kryje się system wzmacniania hegemonii modelu elitarnego uniwersytetu

anglosaskiego. Prowadzi to do wzmocnienia stratyfikacji w systemie edukacji i nauki oraz rozwoju amerykańskiego kulturowego imperializmu [Ordorika, Lloyd 2015, ss. 385–405]. W konsekwencji grozi nam powrót systemu „reprodukcji edukacyjnej” w elitarnych szkołach wyższych opisany przez P. Bourdieu i L. Wacquant [Passeron, Bourdieu 1970]. Dominacja rankingów to również fenomen dyskursywny i postmodernistyczny przypominający Foucaultowski fenomen wiedzy-władzy i władzy nad dyskursem [Foucault 1980; Revel 2002]. Narzucane przez sieć i marketing wpływowe ramy odniesienia, jakimi są rankingi, sprawiają, że traktujemy konstrukty społeczne jak fakty, np. pozycję w rankingu utożsamiamy z doskonałością naukową, a fużę z procesem doskonalenia [Aula, Tienari 2011, ss. 7–29]. Rankingi stały się mechanizmem kształtowania polityki publicznej wobec sektora nauki i szkolnictwa, który napędza komercjalizację, wprowadza kulturę kontroli i niszczy tradycyjne kultury uniwersyteckie [Kehm 2014, ss. 102–112]. Swoistym skrajnym przejawem tego menedżeryzmu jest silne stymulowanie fali fużi pomiędzy uczelniami w wielu krajach. Rankingi, podobnie jak fużje pomiędzy uczelniami, dają proste miary decydentom politycznym, którzy mogą pokazać opinii publicznej awans kraju i uczelni do uniwersytetów klasy światowej (World Class University). Jednak prostota miar jest złudna, a nawet niebezpieczna, ponieważ może skłaniać dysponentów polityk publicznych do podejmowania radykalnych działań mogących przyczynić się do erozji kultury i etosu uniwersytetu [Douglas 2016, ss. 9–29]. Do radykalnych restrukturyzacji zaliczyć można właśnie fużje pomiędzy uczelniami. Dlatego przed podjęciem decyzji konsolidacyjnej niezbędne jest przeprowadzenie pogłębionych badań oraz zbudowanie kompromisu w grupach interesariuszy.

Rankingi a fużje uczelni na świecie

Rozwój programów doskonałości naukowej nastąpił na początku XXI wieku w wielu krajach świata [por. Salmi 2009]. Jedną z coraz ważniejszych przyczyn tego trendu jest wzrost znaczenia rankingów uczelni, które kładą nacisk na osiągnięcia naukowe. Jedną z metod względnie szybkiego zwiększania efektu skali w działalności naukowej jest łączenie się dobrych uczelni. Dostrzegając przydatność fużi w celu zwiększenia widoczności w rankingach, zarządzający polityką naukową i edukacyjną w wielu krajach stworzyli mechanizmy prawne premiujące nie tylko doskonałość naukową, ale też i procesy konsolidacyjne uczelni.

Uznaje się, że metodologia rankingu ARWU sprzyja dużym uczelniom wyższym, które mają doskonałe rezultaty naukowe. Mniej doceniane, przy zastosowanej metodyce rankingu, są uczelnie małe, które mają wybitne rezultaty naukowe. Oznacza, to

że fuzja uczelni mających dobre rezultaty badawcze powinna przyczynić się do awansu w rankingu szanghajskim. Przykłady takiego awansu, choć niekiedy wstępnie przeszacowanego, można znaleźć wśród niedawno skonsolidowanych uczelni francuskich (Sorbonne Universités, Grenoble Alpes, Lyon) [Docampo, Egret, Cram 2015, ss. 175–191]. Podobnie przykładem awansu w rankingu szanghajskim jest fiński Aalto University [Aula 2011, ss. 7–29; Tienari, Aula, Aarveaara 2016, ss. 25–40]. Chociaż w procesach konsolidacji w Finlandii najważniejszym motywem było wchodzenie do „światowej klasy” uczelni, to jednak instrumentalną miarą tego procesu jest właśnie awans w najważniejszych rankingach [Terhi, Välimaa, Westerheijden 2016]. Unia Europejska prowadzi badania nad procesami konsolidacyjnymi w krajach członkowskich UE. W latach 2000–2015 przeprowadzonych zostało ponad 100 fuzji uczelni w Unii Europejskiej. Dynamika realizacji fuzji w Europie wzrasta od początku XXI [Pruvot, Enora and Estermann 2014, ss. 1–25]. Początkowo było jedynie kilka fuzji na rok, podczas gdy w ciągu ostatnich kilku lat jest już kilkanaście połączeń rocznie. Fala fuzji miała swój początek w krajach Europy północnej, tzn. w Danii (2007), Belgii (2009–2011), Finlandii (2010), Francji (2014–2015) [Estermann, Pruvot and Claeys-Kulik 2013], a obecnie dynamika rozwoju fali fuzji w Unii Europejskiej jest coraz większa, ogarniając kolejne kraje.

Na świecie istnieją bardzo bogate doświadczenia w zakresie konsolidacji publicznych uczelni wyższych. W USA większość stanów przeprowadza w ostatniej dekadzie procesy konsolidacyjne obejmujące zarówno uniwersytety stanowe, jak i *community college*. W wielu stanach procesy te inicjowane są na drodze decyzji politycznych na poziomie władz stanowych. Przykładowo, Georgia w ciągu ostatnich 5 lat poprzez procesy konsolidacyjne zredukowała liczbę uczelni publicznych z 18 do 9 [Min 2017]. Wielka Brytania rozwija procesy konsolidacyjne uczelni wyższych na dużą skalę, począwszy od połowy lat 80. XX wieku. Pozytywne są również doświadczenia skandynawskie, francuskie, włoskie i niemieckie, gdyż rozwój konsolidacji doprowadził do lepszej pozycji międzynarodowej części uniwersytetów oraz stanowił podstawową metodę restrukturyzacji uczelni. Pozytywnym przykładem takiej udanej „megakonsolidacji” było powstanie fińskiego Aalto University z połączenia trzech publicznych szkół w Helsinkach w 2010 roku [Tienari, Aula and Aarveaara 2016, ss. 25–40; Pinheiro, Geschwind and Aarveaara 2016, ss. 2–6]. Obecnie w rankingu webometrics Finlandia jest na 10 miejscu, wyprzedzana pośród członków UE jedynie przez Holandię [<http://www.webometrics.info/en/node/54>]. Pojawiają się jednak również głosy krytyczne, akcentujące, że cele strategiczne trzech fuzji przeprowadzonych w Finlandii nie zostały osiągnięte [Terhi, Välimaa, and Westerheijden 2016]. We Francji od 2010 roku wdrażanych jest kilkanaście projektów konsolidacyjnych, których jednym z celów jest wyłonienie 5–10 francuskich uniwersytetów zaliczanych do ligi światowej (*world class university*). Obecnie widoczna

jest zmiana w postaci awansu na liście szanghajskiej 2 uczelni francuskich do pierwszej setki, oraz 8 do dwusetki [Docampo, Egret, and Cram 2015, ss. 175–191]. Procesy konsolidacyjne w Unii Europejskiej postępują również w uczelniach holenderskich, niemieckich i włoskich [Barrier and Musselin 2016, ss. 361–394]. W Chinach fuzjonowanie uczelni realizowane jest poprzez decyzje administracyjne i ma prowadzić do zmniejszenia rozproszenia w sektorze i zwiększenia efektywności działań naukowych oraz edukacyjnych. Od początku lat 90. do 2005 roku przeprowadzonych zostało 424 fuzji uczelni, a po 2005 procesy konsolidacyjne jeszcze się wzmacniały [<http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/info11206.htm>, za: RĂDULESCU, Corina et al. 2016]. Poprzez programy doskonalenia tworzone są również mechanizmy wzmacniające konsolidację w Rosji i krajach WNP [Chirikov 2013].

Podsumowanie

Szybki wzrost znaczenia rankingów międzynarodowych uczelni wyższych stymulował rozwój procesów konsolidacyjnych w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego, chociaż poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o wartość procesów konsolidacji przy wykorzystaniu światowych rezultatów badań nie jest prostym zadaniem. Analiza efektów badań i światowej literatury przedmiotu nie prowadzi do jednoznacznych konkluzji i pozostawia badacza z poczuciem ambiwalencji. Dlatego wnioski powinny być formułowane bardzo ostrożnie, z założeniem, że na gruncie polskim doświadczenia konsolidacyjne są bardzo niewielkie i trzeba stosować do nich podejście elastyczne oraz sytuacyjne. W wielu krajach procesy konsolidacyjne przyniosły pozytywne rezultaty w postaci: wzrostu skuteczności w prowadzeniu badań (pozyskiwane granty, publikacje i wdrożenia), zwiększenia rozpoznawalności uczelni i systemów krajowych na świecie (pozytywnie w rankingach międzynarodowych) lub optymalizacji kosztów działalności uczelni. Jednocześnie dały znać o sobie negatywne skutki konsolidacji związane z: niższą od oczekiwanej skutecznością wielu fuzji, oporem środowiska akademickiego, zwiększeniem stopnia biurokratyzacji uczelni rozwojem kultur kontroli oraz osłabieniem kultury akademickiej [Sułkowski 2017, ss. 85–108].

Reasumując, można postawić pytanie, czy warto przeprowadzać fuzje uczelni dla poprawy ich widoczności w rankingach międzynarodowych. Wbrew pozorom odpowiedź nie jest prosta. Rankingi są elementem światowej konkurencji uczelni oraz krajów i konstruują rzeczywistość społeczną i interpretacje. Dlatego nie mogą być ignorowane i jednym z celów fuzjonowania „strategicznego” dobrych uczelni badawczych powinno być zwiększenie widoczności skonsolidowanej uczelni i kraju w rankingach. Wydaje się,

że decyzja o przeprowadzeniu fuzji powinna być przeprowadzona w procesie zarządzania strategicznego, z rozbudowanym etapem analitycznym i *due diligence*. Kryteria uwzględniane przy podejmowaniu decyzji powinny mieć przede wszystkim charakter organiczny; należy więc zwrócić uwagę np. na komplementarność naukową i dydaktyczną, a nie wyłącznie na wymiar instrumentalny (np. widoczność w rankingach). Jeśli fuzja pomiędzy uczelniami daje perspektywę organicznego rozwoju, to warto przeanalizować jej wpływ na kryteria instrumentalne, a więc potencjalną pozycję w rankingach skonsolidowanego uniwersytetu. Rankingi uczelni systematycznie zyskują na znaczeniu i wydaje się, że jest to względnie trwała tendencja od przynajmniej trzech dekad [Rauhvargers 2013].

Bibliografia

- Aula H.-M., Tienari J. (2011), *Becoming "world-class"? Reputation-building in a university merger*, "Critical perspectives on international business", 7.1, 7–29.
- Barrier J., Musselin Ch. (2016), *Draw me a university: Organizational design processes in university mergers*, *The university under pressure*, 361–394.
- Buela-Casal G. et al. (2007), *Comparative study of international academic rankings of universities*, "Scientometrics", 71.3, 349–365.
- Chirikov I. (2013), *University mergers need to confront identity issues*, "University World News", 30 March, Issue 265.
- Chmielecki M., Sulkowski L. (2016), *Metaphors of Entrepreneurship among Polish Students: Preliminary Research Findings*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 4.4, 141.
- Docampo D., Egret D., Cram L. (2015), *The effect of university mergers on the Shanghai ranking*, "Scientometrics", 104.1, 175–191.
- Douglass J.A. (2016), *How Rankings Came to Determine World Class*, Palgrave Macmillan US, *The New Flagship University*, 9–29.
- Erkkilä T. (2014), *Global university rankings, transnational policy discourse and higher education in Europe*, "European Journal of Education", 49.1, 91–101.
- Estermann T., Pruvot E.B., Claeys-Kulik A.-L. (2013), *Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe*, DEFINE interim report, Brussels.
- Foucault M. (1980), *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977*, Pantheon.

- Goedegebuure L. (2012), *Mergers and More: The Changing Tertiary Education Landscape in the 21st Century. Higher Education: Institutional Dynamics and Knowledge Cultures (HEIK)*, "Working Paper" 01, University of Oslo.
- Harman G., Harman K. (2003), *Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience*, "Tertiary Education and Management", 9(1), 29–44.
- Harman K., Meek V.L. (2002), *Introduction to Special Issue: Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education*, "Higher Education", 44(1), 1–4.
- Hazelkorn E. (2015), *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*, Springer.
- HEFCE (2012), *Collaborations, Alliances and Mergers in Higher Education – Consultation on Lessons Learned and Guidance for Institutions*, Higher Education Funding Council, London.
- Kehm B.M. (2014), *Global university rankings – Impacts and unintended side effects*, "European Journal of Education", 49.1, 102–112.
- Lynch K. (2015), *Control by numbers: new managerialism and ranking in higher education*, "Critical Studies in Education", 56.2, 190–207.
- Melcer K. (2011), *Biuro KRASP*, 30 sierpnia [online], http://www.krasp.org.pl/pl/rankingi/rankingi_zagraniczne_miedzynarodowe.
- Min J. (2017), *Mergers in Higher Education: A Case Study of Organizational Culture, Communication, and Conflict Management Strategies in the University System of Georgia*, Dissertations [online], http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=incmdoc_etd, dostęp: maj 2017.
- Münch R., Schäfer L.O. (2014), *Rankings, Diversity and the Power of Renewal in Science. A Comparison between Germany, the UK and the US*, "European Journal of Education", 49.1, 60–76.
- Ordorika I., Lloyd M. (2015), *International rankings and the contest for university hegemony*, "Journal of Education Policy", 30.3, 385–405.
- Passeron J.C., Bourdieu P. (1970), *La reproduction*, Éléments pour.
- Pinheiro R., Geschwind L., Aarrevaara T. (2016), *Mergers in higher education*, "European Journal of Higher Education", 6.1: 2–6.
- Pruvot E.B., Estermann T. (2014), *DEFINE thematic report: Funding for excellence*, European University Association, 1–25.
- Rauhvargers A. (2013), *Global university rankings and their impact: Report II*, European University Association, Brussels.
- Revel J. (2002), *Le vocabulaire de Foucault*, Ellipses, Paris.
- Rozkwitalska M., Sułkowski Ł., Przytula S. (2017), *Intercultural Interactions in Multinational Subsidiaries: Employee Accounts of "the Dark Side" and "the Bright Side" of Intercultural Contacts*, "Baltic Journal of Management", 12.2, 214–239.

- Salmi J.** (2016), *Excellence strategies and the creation of world-class universities*, "Matching Visibility and Performance. Sense Publishers", 15–48.
- Salmi J.** (2009), *The challenge of establishing world-class universities*, World Bank Publications.
- Skodvin O.-J.** (1999), *Mergers in Higher Education – Success or Failure?*, "Tertiary Education and Management", 5, 65–80.
- Stack M.** (2016), *Global university rankings and the mediatization of higher education*, Springer.
- Sułkowski Ł.** (2016a), *Kultura akademicka: koniec utopii?*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł.** (2016b), *The development of post-academic cultures in higher education institutions*, "State, Society and Business–Development of Contemporary Management", 167.
- Sułkowski Ł.** (2017), *The Culture of Control in the Contemporary University, The Future of University Education*, Springer International Publishing, 85–108.
- Terhi N., Välimaa J., Westerheijden D.F.** (2016), *Finland, university mergers and institutional profiling: One of twelve case studies produced as part of the project on structural reform in higher education* [Raport], http://doc.utwente.nl/102963/1/NC0416113ENN_002.pdf, dostęp: maj 2017.
- Tienari J., Aula H.-M., Aarrevaara T.** (2016), *Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland*, "European Journal of Higher Education", 6.1, 25–40.
- Tilak J.B.G.** (2016), *Global Rankings, World-Class Universities and Dilemma in Higher Education Policy in India*, "Higher Education for the Future", 3.2, 126–143.

Źródła internetowe

- <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw>
- <http://www.leidenranking.com/>
- https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en.pdf
- <http://www.webometrics.info/en/node/54>
- <https://ranking.zeit.de/che/en/>
- <http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/info11206.htm> za: RĂDULESCU, Corina et al. (2016), Increasing the Competitiveness of Romanian Universities by Merging. DESTech Transactions on Social Science, Education and Human Science mess.
- <http://www.shanghairanking.com/ARWU2003.html>
- <https://www.usnews.com/>
- <http://worldtop20.org/global-education-report-2016>
- <http://www.umultirank.org>
- scholar.google.pl/.

Urszula Knop | uknop@bg.pcz.pl

Biblioteka Główna, Politechnika Częstochowska

Seweryn Cichoń | sew78@interia.pl

Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

Zarządzanie strukturą organizacyjną bibliotek uczelni technicznych

Management of Organizational Structure of Technical Universities Libraries

Abstract: The aim of the article is to present the evolution of Management of Technical University Libraries, which based on the analysis of the organizational structures of libraries. Due to the wide scope of the subject, attention has been drawn on chosen issues: availability of documents such as organizational scheme and available on the website organizational regulation of the libraries, the configuration, in the organizational structure, of the department of journals, the department of scientific information and the department of collection access;. For the purposes of the article in November 2016 was made a review of selected technical university libraries websites, with particular emphasis on polytechnics.

Key words: organization structure, libraries of technical universities, management

Wprowadzenie

Struktura organizacyjna biblioteki uczelni wyższej, jak każdej innej organizacji, odzwierciedla logicznie uporządkowane stanowiska pracy, obszar aktywności i zależności zatrudnionych. Przez termin 'obszar' [*Internetowa Encyklopedia Zarządzania*] rozumie się tutaj miejsce, zasięg, dziedzinę oraz zakres działania. Do czasu rozpoczęcia automatyzacji pracy biblioteki pracowały przeważnie bardzo podobnie. Podstawowe procesy biblioteczne uporządkowane w jeden ciąg zgodny z „drogą książki” — od gromadzenia do jej udostępniania, wyznaczały przy tym podział na komórki organizacyjne i kształtowały strukturę organizacyjną. Obecnie jednym z elementów różniących biblioteki uczelnie jest właśnie struktura organizacyjna. Odchodzi się od tradycyjnych struktur funkcjonalnych na rzecz komórek wielofunkcyjnych. Poprzednie koncepcje zastępują nowe. Priorytetem w zarządzaniu jest klient i jakość pracy.

W artykule podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytania, czy biblioteki udostępniają na swoich stronach schemat struktury organizacyjnej i regulamin organizacyjny oraz jakie zmiany zachodzą w istniejących od lat komórkach organizacyjnych związanych ze zbiorami drukowanymi w bibliotekach uczelni technicznych. W tym celu w listopadzie 2016 r. dokonano przeglądu stron internetowych bibliotek wszystkich politechnik: Białostockiej, Częstochowskiej, Gdańskiej, Koszalińskiej, Krakowskiej, Łódzkiej, Lubelskiej, Opolskiej, Poznańskiej, Rzeszowskiej, Śląskiej, Świętokrzyskiej, Warszawskiej, Wrocławskiej¹ oraz AGH należącej do prestiżowych uczelni technicznych w Polsce. Materiał badawczy pozyskiwano kolejno ze źródeł: schemat struktury organizacyjnej, regulamin organizacyjny, wykaz działów składających się na strukturę organizacyjną, dostępne w zakładkach „o bibliotece”, „biblioteka” w odnośnikach „o nas”, „struktura”, „struktura organizacyjna”, „pracownicy”, „kontakt”, „akty prawne”; w zakładce „użytkownik” w odnośniku „przepisy porządkowe”. Zakładki związane z usługami stanowiły informację uzupełniającą.

Artykuł podzielono na dwie części. W pierwszej zasygnalizowano podstawowe zagadnienia struktury organizacyjnej i dlatego podjęto badanie. Druga część zawiera dane empiryczne w zakresie: dostępność schematu organizacyjnego i regulaminu organizacyjnego na stronie biblioteki, ukształtowanie Oddziału Czasopism, Oddziału Informacji Naukowej, Oddziału Udostępniania Zbiorów w strukturze.

¹ Obecnie Biblioteka Politechniki Wrocławskiej działa w ramach utworzonego na Uczelni Centrum Wiedzy i Informacji Naukowo-Technicznej.

Struktura organizacyjna bibliotek — podstawowe informacje

Podstawowymi aktami prawnymi organizowania biblioteki szkoły wyższej są: ustawa o bibliotekach wskazująca zadania stanowiące kanwę funkcjonowania bibliotek naukowych, zaliczając do nich gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie, ochronę materiałów bibliotecznych, obsługę użytkowników poprzez usługi informacyjne i udostępnianie zbiorów [Ustawa z 27 czerwca 1997]; ustawa prawo o szkolnictwie wyższym określająca rodzaj zadań wykonywanych przez pracowników i różne grupy zatrudnionych w bibliotece uczelni wyższej [Ustawa z 27 lipca 2005] oraz Senat Uczelni uchwalający regulaminy organizacyjne, w tym regulamin pracy biblioteki. W regulaminie organizacyjnym biblioteki przedstawiana jest struktura organizacyjna. Wszystkie elementy struktury widoczne są w schemacie organizacyjnym odzwierciedlającym w sposób graficzny: działy, sekcje, zespoły, stanowiska jak również ich wzajemne zależności w organizacji.

Budowanie struktury organizacyjnej jest efektem pracy twórczej, opierającej się na licznych badaniach empirycznych próbujących wyjaśnić, w jakim stopniu i w jakiej konfiguracji formalizować zadania w organizacji, jaki przyjąć system zarządzania. Marian Hopej i Robert Kamiński [2010] podkreślają, że struktura organizacyjna ma być dostosowana do ludzi i zapewnić organizacji sukces. W każdej organizacji może być ona inna, albowiem istota struktury polega na optymalnym dobieraniu elementów, które uważane są za właściwe w jej warunkach. Poprzez strukturę wytycza się czynności w ramach celów procesów. Procesy zazwyczaj oznaczają współdziałanie na co dzień wielu funkcji uzupełniających się wzajemnie w sposób ciągły dla osiągnięcia efektu końcowego. Wiadomym jest, że „procesy nie mogą być niespójnymi organizmami, tak poszatkowanymi przez różne działy, z którymi się krzyżują, że za ich końcowy rezultat nie jest odpowiedzialna żadna konkretna osoba” [Osuszek 2015, s. 89].

Struktura organizacyjna to nic innego jak „zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji” [Griffin 2004, s. 343]. W ogólnym ujęciu zestaw elementów tworzą samodzielne stanowiska pracy oraz komórki organizacyjne obejmujące stanowiska pracy wraz z kierownikiem na czele, wyodrębnione w wyniku podziału władzy w jednostce organizacyjnej [Lichtarski 2011, s. 27; Kisielnicki 2014, ss. 109–110]. Na każdym stanowisku pracy wymagane są wiedza i umiejętności. Struktura organizacyjna pokazuje rozmieszczenie zasobów ludzkich w organizacji oraz „jest specyficznym i trudnym do imitacji zasobem niematerialnym” [Lichtarski 2011, s. 17]. Wskazuje przy tym obszary aktywności i zależności zatrudnionych. Obszar wiąże się z terenem, zakresem działania, dziedziną. Złożoność problematyki powoduje różne podejścia do struktury organizacyjnej rozumianej jako potrzeba zarządzania [Lichtarski 2011, 233 s.],

w którym istotne są podział ról, wzajemne oddziaływanie, przepływ informacji, zachowanie składające się na sukces organizacji, dla której obecnie najważniejszy jest klient. Istotne jest dostrzeżenie, że struktura organizacyjna jest organizmem żywym, reagującym na zmiany. W procesie zmian charakterystyczne są sytuacje wymagające uregulowania, gdy czegoś w organizacji brakuje bądź coś jest przestarzałe i należy zastąpić je nowym. Istotę stanowią odpowiedzi na pytania, czy przyjęte standardy są okresowo przeglądane i analizowane w organizacji. W najnowszej literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że „monitorowanie struktury procesów i stanu ich realizacji sprzyja bieżącemu doskonaleniu i reagowaniu na niepożądane sytuacje. Może następować wówczas minimalizacja ryzyka strat” [Zaskórski 2015, s. 45]. Modyfikacja struktury organizacyjnej stanowi instrument zarządzania, w którym istniejące procedury są weryfikowane i udoskonalane w dążeniu do wyższej jakości pracy i usług [por. Szewczyk-Kłos 2006, ss. 160–161].

Dlaczego podjęto badanie

Biblioteki uczelniane trwają w nieustannych zmianach, począwszy od ostatniego dziesięciolecia ubiegłego wieku. W tym okresie w ich strukturze organizacyjnej zmiany polegały głównie na tworzeniu nowych agend [zob. Dziadkiewicz 2001, ss. 141–155]. Pytanie o strukturę organizacyjną w swej istocie proste budzi szereg wątpliwości wśród teoretyków i praktyków zarządzania próbujących wskazać jedno właściwe rozwiązanie przynoszące sukces organizacji. Dlaczego? Sukces zapewniają decyzje trafne, czyli takie, co do ich skutków nie ma wątpliwości. Obecnie w otoczeniu biblioteki wszystko się zmienia, wręcz wskazana jest elastyczność i gotowość do zmian. W pierwszej dekadzie XXI w. w literaturze przedstawiono wyniki badań struktur organizacyjnych bibliotek 30 najlepszych polskich państwowych uczelni wyższych, wskazujące już większe różnice pomiędzy bibliotekami: niespełna w połowie bibliotek, głównie akademii medycznych, zlikwidowano oddziały czasopism, których zadania włączono w oddziały gromadzenia lub opracowania zbiorów, w niektórych bibliotekach powstały Ośrodki Informacji Patentowej oraz Punkty Informacji Normalizacyjnej, a w Bibliotece Politechniki Łódzkiej — Uczelniany Punkt Personalizacji [Gajda, Ptak 2010, ss. 142–144]. W tym samym czasie w bibliotekach niektórych największych europejskich uniwersytetów poczyniono dalej idące zmiany polegające na wyodrębnianiu działu obsługi użytkownika łączącego wypożyczanie i informację naukową [Gajda, Ptak 2010, ss. 141, 146–147]. Brak natomiast opracowań dotyczących zmian zachodzących w istniejących od lat komórkach organizacyjnych związanych z tradycyjnymi zbiorami w bibliotekach uczelni technicznych.

Organizacja, wyniki i dyskusja badań

Badanie zmian zaistniałych w strukturze organizacyjnej bibliotek wybranych uczelni technicznych w Polsce na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono w listopadzie 2016 roku. Materiał badawczy zebrano w wyniku przeglądu stron internetowych bibliotek wszystkich politechnik i AGH, który poddano analizie ze szczególnym uwzględnieniem komórek organizacyjnych związanych ze zbiorami drukowanymi. Próbowano ustalić dostępność na stronie schematu struktury organizacyjnej i regulaminu organizacyjnego oraz wykazać ukształtowanie w strukturze oddziału czasopism, oddziału informacji naukowej, oddziału udostępniania zbiorów tradycyjnych.

W pierwszej kolejności ustalono, że schemat organizacyjny i/lub regulamin organizacyjny dostępne są na stronach bibliotek politechnik: Białostockiej, Gdańskiej, Koszalińskiej, Krakowskiej, Łódzkiej, Lubelskiej, Opolskiej, Poznańskiej, Świętokrzyskiej, Warszawskiej, Wrocławskiej oraz AGH. W pozostałych trzech bibliotekach informacja o strukturze podana została w formie wykazu działów wraz z informacją m.in. o danych kontaktowych (ponadto w Bibliotece Politechniki Śląskiej w zakładce „usługi” podane są do wiadomości wszystkich zadania m.in. Oddziału Informacji Naukowej i regulaminy agend obsługujących użytkowników).

W udostępnionych schematach i/lub regulaminach organizacyjnych wyszczególnione są głównie zadania przypisane do dyrektora i/lub poszczególnych oddziałów, sekcji, stanowisk pracy składających się na strukturę biblioteki, w tym w Bibliotece AGH znajduje się ramowy regulamin uczelnianej sieci bibliotek z 2015 roku. Należy podkreślić, iż wszystkie dokumenty wyszukane na stronach są nowe, zatwierdzone w latach 2009–2016. Warto też zaznaczyć, że niektóre biblioteki oferujące schemat organizacyjny i/lub regulamin organizacyjny podają informację o działach również w układzie według pracowników, oddziałów. Dane zawierają opis zadań przypisanych do każdego działu w bibliotekach politechnik: Krakowskiej, Łódzkiej, Warszawskiej oraz AGH.

Czasopisma należą do kolekcji zdominowanych przez zasoby elektroniczne w bibliotekach i internecie. Analiza dokumentów ze stron bibliotek wykazała brak oddziału czasopism jako komórki organizacyjnej, czyli podległej bezpośrednio dyrektorowi lub zastępcy dyrektora w strukturze organizacyjnej bibliotek politechnik: Białostockiej, Gdańskiej, Koszalińskiej, Łódzkiej, Lubelskiej, Opolskiej, Wrocławskiej oraz AGH. Przyjęto różne rozwiązania w tych bibliotekach. W Bibliotece Politechniki Wrocławskiej powołany Zespół ds. Czasopism i Baz Danych należy do Sekcji Organizacji Dostępu do Zasobów Elektronicznych przyporządkowanej do Działu Usług Informacyjnych w Bibliotece Elektronicznej. W pozostałych bibliotekach zadania gromadzenia i opracowania czasopism włączono w jeden oddział gromadzenia i opracowania zbiorów, przy czym jednocześnie

wyróżnia się odmienne rozwiązania. Podział na Oddział Zbiorów Tradycyjnych i Oddział Zbiorów Elektronicznych wprowadzono w Bibliotece Politechniki Łódzkiej. W Bibliotece Politechniki Gdańskiej powstała Sekcja Gromadzenia i Opracowania Zbiorów Tradycyjnych. Gromadzenie zbiorów i opracowanie zbiorów podzielone zostały na dwa odrębne oddziały w Bibliotece Politechniki Białostockiej i AGH oraz na dwie odrębne sekcje w ramach jednego oddziału w Bibliotece Politechniki Opolskiej. Zauważa się również w Oddziale Gromadzenia i Opracowania Zbiorów w Bibliotece Politechniki Opolskiej stanowisko pełnomocnika ds. jakości. Oddziały czasopism podległe dyrekcji funkcjonują w pozostałych siedmiu bibliotekach, w tym w Bibliotece Politechniki Krakowskiej pod nazwą Oddział Zbiorów Ciągłych i Elektronicznych, który zajmuje się gromadzeniem i opracowaniem czasopism drukowanych oraz gromadzeniem i udostępnianiem elektronicznych czasopism i książek. Ustalono również, że w wielu badanych bibliotekach dział czasopism obsługuje czytelnicy czasopism.

Dalsze rozpoznanie dostępnych dokumentów pozwoliło na określenie oddziału informacji naukowej w strukturze organizacyjnej. Jako komórka podległa dyrektorowi lub zastępcy dyrektora informacja naukowa działa w bibliotekach politechnik: Białostockiej, Częstochowskiej, Gdańskiej, Koszalińskiej, Krakowskiej, Łódzkiej, Lubelskiej, Opolskiej, Poznańskiej, Rzeszowskiej, Śląskiej, Świętokrzyskiej, Warszawskiej, AGH. Natomiast zgodnie z koncepcją w Politechnice Wrocławskiej Sekcja Informacji Naukowo-Technicznej wraz z Laboratorium Metod Naukometrycznych znajdują się w Dziale Usług Informacyjnych w Bibliotece Elektronicznej. W dwóch bibliotekach informacja naukowa została ukształtowana inaczej, powstały: Oddział Udostępniania Zbiorów i Informacji Naukowej w Bibliotece Politechniki Koszalińskiej, Oddział Systemów Komputerowych, Informacji Naukowej i Normalizacyjnej w Bibliotece Politechniki Świętokrzyskiej. Obecnie dużą wagę w zarządzaniu organizacją przywiązuje się do działań promocyjnych. Aktywność prac w tym kierunku podkreślono, powołując: Oddział Promocji i Informacji w Bibliotece Politechniki Łódzkiej, Oddział Informacji Naukowej i Promocji w Bibliotece Politechniki Opolskiej. W tym miejscu nasuwa się pytanie o rozwój pracowników w zakresie umiejętności elektronicznej formy promocji. Są to kompetencje niezwykle istotne i nowe. Strona internetowa wymaga wzbogacania w różnego rodzaju oferty. W niektórych bibliotekach zadania promocyjne znajdują się na pierwszym miejscu w wykazie zadań przypisanych do oddziału informacji naukowej. Obok typowych zadań, jak obsługa informacyjna, analiza bibliometryczna, prowadzenie czytelników informacji naukowej czy dydaktyka biblioteczna, w oddziale informacji naukowej odnotowano: gromadzenie, ewidencję, opracowanie i sprzedaż norm; gromadzenie zbiorów specjalnych i baz danych; opracowanie zbiorów specjalnych; tworzenie i/lub współtworzenie baz danych i baz czasopism bieżących; administrowanie dostępem do

źródeł informacyjnych; prowadzenie strony internetowej biblioteki; nadzór nad siecią komputerową i komputerami. Zadania te są wykazywane tylko w nielicznych bibliotekach w różnym zakresie.

Końcowym etapem „drogi” książki w bibliotece jest jej udostępnianie. Do tradycyjnych zadań oddziału udostępniania zbiorów należą wypożyczenia na zewnątrz i wypożyczenia prezencyjne. Za pośrednictwem wypożyczalni udostępnianie realizowane jest w: Oddziale Wypożyczeń w Bibliotece Politechniki Poznańskiej; Oddziale Udostępniania w bibliotekach politechnik: Białostockiej, Częstochowskiej, Krakowskiej, Lubelskiej, Opolskiej, Rzeszowskiej, Śląskiej, Świętokrzyskiej, AGH; Oddziale Udostępniania i Przechowywania Zbiorów w Bibliotece Politechniki Warszawskiej; Oddziale Udostępniania Zbiorów i Informacji Naukowej w Bibliotece Politechniki Koszalińskiej; Dziale Udostępniania i Magazynowania Zbiorów w Bibliotece Klasycznej Politechniki Wrocławskiej; Oddziale Obsługi Użytkowników w Bibliotece Politechniki Łódzkiej; Sekcji Obsługi Czytelnika w Bibliotece Politechniki Gdańskiej. W niektórych bibliotekach obok wypożyczalni, wypożyczalni międzybibliotecznej i czytelnicy włączono do tych działów magazyny i strefy wolnego dostępu. Powoduje to wykonywanie prac magazynowych związanych m.in. z: przechowywaniem i zabezpieczaniem zbiorów przed zniszczeniem, obsługą informacyjną użytkowników, nadzorem nad księgozbiorem w strefie wolnego dostępu. W strefie wolnego dostępu wypożyczanie książki odbywa się za pomocą urządzenia shelf-check samodzielnie przez użytkownika.

Jednocześnie w strefie obsługi użytkownika do nowych zadań należą: pomoc w zakresie obsługi kserokopiarki, skanera, tablicy multimedialnej, wyszukiwania w serwisach elektronicznych.

Analizując struktury organizacyjne pod kątem obecności działu/sekcji określonej jako „wypożyczanie” lub „udostępnianie”, wyszukano w Bibliotece Politechniki Gdańskiej Sekcję Udostępniania Zasobów Cyfrowych. Sekcja zarządza/zajmuje się systemem biblioteczno-informacyjnym, bazami danych, oprogramowaniem, serwerem.

Wnioski

W ciągu ostatnich kilku lat w wielu bibliotekach uczelni technicznych skonfigurowano na nowo działy i zadania zatrudnionych. Informacje te są publicznie dostępne ze stron WWW bibliotek. Spośród badanych placówek 80 proc. udostępnia na swojej stronie internetowej schemat organizacyjny i/lub regulamin organizacyjny. Przeglądanie oraz modyfikowanie regulaminów organizacyjnych i zarządzeń rektora stało się jednym z priorytetów w zarządzaniu. Analiza schematu organizacyjnego i regulaminu organizacyjnego

bibliotek wskazuje zmiany charakteryzujące się rozwojem komórek organizacyjnych wielofunkcyjnych i działów, sekcji związanych z zasobami elektronicznymi.

Największa reorganizacja objęła oddziały czasopism, które w większości badanych bibliotek jako oddzielne komórki organizacyjne uległy likwidacji. Obserwuje się zmiany organizacyjne polegające na łączeniu w jeden dział kilku podstawowych procesów bibliotecznych typu opracowanie czasopism z opracowaniem książek, wypożyczanie z nadzorowaniem książek w magazynie i strefie wolnego dostępu. Z drugiej strony obserwuje się zmiany w zarządzaniu zasobami takimi jak ludzie i zbiory/zasoby naukowe na rzecz efektywnej alokacji zasobów (działanie określone jako 'efektywna alokacja zasobów' zmierza do konfiguracji zarówno zasobów ludzkich, jak i zasobów naukowych w całej organizacji w sposób zapewniający wysoką jakość pracy i obsługi klienta).

Następuje zwiększenie liczby działów zajmujących się zasobami elektronicznymi, w tym powstawanie w strukturze nowych elementów takich jak zespół, laboratorium.

W bibliotekach Politechnik Łódzkiej i Wrocławskiej widać wyraźne oddzielenie komórek zajmujących się zasobami drukowanymi od komórek pracujących w oparciu o elektroniczne bazy danych i zasoby cyfrowe. Są to odpowiednio w Bibliotece Politechniki Łódzkiej — Oddział Zbiorów Tradycyjnych, Oddział Zbiorów Elektronicznych, Oddział Tworzenia Zasobów Cyfrowych. W Bibliotece Politechniki Wrocławskiej — Biblioteka Klasyczna i Biblioteka Elektroniczna. Oddzielenie zasobów drukowanych od zasobów cyfrowych zauważa się także w organizacji pracy w Bibliotece Politechniki Gdańskiej.

Organizacja oddziałów czasopism, informacji naukowej, udostępniania zbiorów wskazuje na różne rozwiązania w zakresie rozlokowania zasobów ludzkich w strukturze organizacyjnej badanych bibliotek.

Bibliografia

- Dziadkiewicz W.** (2001), *Struktury organizacyjne bibliotek akademickich — odbiciem zmian* [w:] *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji, Kraków, 19-21 września 2001*, Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Gajda I., Ptak A.** (2010), *Struktury organizacyjne nowoczesnych bibliotek uczelnianych* [w:] *Biblioteka w kryzysie czy kryzys w bibliotece? IV Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Łódź, 15–17 czerwca 2010 r.*, Biblioteka Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Griffin R.W.** (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. M. Rusiński. Naukowe PWN, Wyd. 2 zm., Warszawa.
- Hopej M., Kamiński R.** (2010), *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Hopej-Kamińska M., Hopej M.** (2008), *Otoczenie organizacji a jej struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7–8.
- Lichtarski J.M.** (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Internetowa Encyklopedia Zarządzania*, [online], <http://mfiles.pl/pl/>, dostęp: 22 maja 2017.
- Kisielnicki J.** (2014), *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa.
- Osuszek Ł.** (2015), *Podejście procesowe jako klucz do optymalizacji pracy nowoczesnych przedsiębiorstw* [w:] M. Wirkus (red. nauk.), *Zarządzanie procesami i projektami*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Szewczyk-Kłós D.** (2006), *Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich* [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź 19-21 czerwca 2006*, Materiały Konferencyjne, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Ustawa z 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164 poz. 1365.
- Ustawa z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. nr 85 poz. 539.
- Zaskórski P.** (2015), *Modele projektowania i doskonalenia organizacji* [w:] J. Woźniak (red. nauk.), *Projektowanie i doskonalenie organizacji w aspekcie jej bezpieczeństwa i usprawniania procesów informacyjno-decyzyjnych*, WAT, Warszawa.

Część II

Nowe kierunki rozwoju zarządzania humanistycznego

Magdalena Jagielska | mjagielska@wz.uw.edu.pl

Uniwersytet Warszawski

Sztuczna inteligencja w zarządzaniu — stan aktualny a perspektywy

Artificial Intelligence in Management: Current State and Perspectives

Abstract: To properly answer the rise of cognitive artificial intelligence in management is managers' "to be, or not to be", and that is not the question; managers do want to survive the change of the employment, so the question is rather: what they should do to survive. Rethinking human's role in the world of brain like computers-driven robots and, by uniting ourselves with them, reshaping the profession as we know it may sound wise, but to figure out exactly what to think and what to do, it is, as always, advised to understand more; even if the issue is strictly technical, it should not be left to specialists alone.

Key words: artificial intelligence, cognitive systems, knowledge management, workflow management, risk management

Wstęp

W tytule niniejszego artykułu zawarto sformułowanie „stan aktualny a perspektywy”, nie zaś „stan aktualny i perspektywy”. To zabieg świadomy — podejmowane w tekście zagadnienie stanowiło bowiem domenę fantastów naukowych, futurologów, lada moment zaś przedstawiciele rozmaitych profesji, nie wyłączając menadżerów, użyją całych swoich mocy poznawczych, by wskazaną problematykę uczynić sobie bliższą. Jeśli o przyszłości zawsze można powiedzieć, że już nastąpiła, a jest tylko nierówno rozdystrybuowana, najwyraźniejszą jej oznaką będzie odtąd sztuczna inteligencja. Przekonać się o tym można, podejmując studia literaturowe, ze studiów tych zaś wyciągnąć konstruktywne wnioski dla praktyki zarządzania.

Co i jak zmieni(ł)a sztuczna inteligencja

W maju 2014 [Taylor 2014] świat obiegła wiadomość o algorytmie Vital (*Validating Investment Tool for Advancing Life Sciences*) stworzonym przez Aging Analytics UK, który został zatrudniony przez hongkoński venture capital Deep Knowledge Ventures, aby brał udział w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Podobne działania, a właściwie narracja o nich, służą kształtowaniu public relations, ale czy nie sposób podejrzewać, by menadżerowie antropomorfizowali algorytm na użytek własny? Zyskać wizerunkowo to w tym przypadku jedno, oswoić coś, co jest zupełnie nowe, a więc nie wymaga ubarwiania — drugie.

Vital przetwarza dane, głosuje i jest coraz lepszy. Nie można wykluczyć, że zdystansuje konkurentów–współpracowników (współdecydentów), tym samym stając się prekursorem dużo poważniejszej zmiany. John Markoff [2013] wyjaśnia bowiem, że komputery potrafią dziś wyciągać wnioski z błędów, które same popełniły. W sztucznym systemie nerwowym zachodzą reakcje na wzór neuronalnych, dzięki czemu posiada on zdolność do przyswajania wiedzy operacyjnej już w momencie wykonywania zadań. Algorytmy starego typu pisane były jako instrukcje „krok po kroku”, z takich zamkniętych algorytmów nie korzysta jednak sieć neuronowa lub neuronalna — ucząca się maszyna (jak wyszukiwarka Google, która uczyła się rozpoznawać koty na bazie 10 milionów grafik).

O mózgu, jego budowie i sposobie działania, wiadomo stosunkowo niewiele, badania jednak trwają i z pewnością będą wspomagały prace nad procesorami neuromorficznymi (synaptycznymi) i takim przetwarzaniem danych, którego efekt będzie tym lepszy, im danych będzie więcej; zasilanie procesu faktycznie będzie proces ów doskonaliło, gdyż ustawicznie adaptujący się system, mówiąc kolokwialnie, przyjmie wszystko. IBM, korzystając właśnie z metody biologicznej (obok metody statystycznej — w omawianej

dziedzinie najważniejszej), zbudowało Watsona, superkomputer–symulację mózgu, na którą składają się neurony w liczbie przekraczającej 10% liczby neuronów wykorzystywanych przez mózg ludzki, symulacją którego jest z kolei oprogramowanie Compass. Dzięki niemu Watson pracuje już jako onkolog — choć jeszcze nie onkochirurg — w Memorial Sloan Kettering Cancer Center.

Znanymi prognostykami wpływu sztucznej inteligencji na praktykę zarządzania są Vegard Kolbjørnsrud, Richard Amico i Robert J. Thomas stojący za Accenture Institute for High Performance and Accenture Strategy. W ocenie ich trzech [Kolbjørnsrud, Amico, Thomas 2016] postęp automatyzacji dotyczy tak taniej siły roboczej¹, jak i menadżerów. Od tych ostatnich sztuczna inteligencja już wkrótce przejmie większość zadań administracyjnych. Będzie zwyczajnie szybsza, lepsza i tańsza. Nie trzeba dodawać, że większość pracodawców będzie chciała zyskać konkurencyjność na rynku, nie zaś liczyć się z pracownikami.

Staranny metodologicznie raport *The Impact of Cognitive Computing in Management*, sporządzony przez wyżej wymienionych autorów [Kolbjørnsrud, Amico, Thomas 2015], zbiera opinie z 14 krajów, 17 różnych branż i od 1 770 menadżerów, z których 37 szczegółowo wypytano o rewolucję cyfrową w ich miejscach pracy. Na tej podstawie sformułowano tezy zakreślające obraz rzeczywistości, z jaką przyjdzie nam się zmierzyć.

Sztuczna inteligencja znacząco odciąży menadżerów jako administratorów. Ponad połowę czasu spędzanego w pracy zarządzający różnymi szczeblami struktury organizacyjnej poświęcają na działania koordynujące i służące sprawowaniu kontroli. Nietrudno więc dziwić się, że ci menadżerowie, którzy zdają sobie sprawę z tego, z jak „uporczywą” materią przychodzi im się zmagać, pokładają w sztucznej inteligencji niepłonne nadzieje. Warto zwrócić uwagę, że już w chwili obecnej raport analityczny jest przygotowywany przez komputer. Człowiek interpretuje wstępnie przetworzone dane i określa ostateczny kształt raportu.

Odciążenia przy monitorowaniu i sprawozdaniach oczekuje aż 36% menadżerów. Na etapie dookreślania efektów pracy wykonanej przez komputer zarządzający będą jednak musieli posługiwać się „zmysłem moralnym” — i w tym należy upatrywać ich przyszłej funkcji. Pomimo iż danym analitycznym wygenerowanym przez system zawierzaliby dziś aż 78% respondentów, automatyzacja wydawania (o)sądów jest mało prawdopodobna w najbliższej przyszłości.

Wiele wskazuje więc na to, że sztuczna inteligencja będzie stawała się „przedłużeniem” menadżerów. Ma to być proces — wspomóże go jednak otwarcie możliwości całkowicie

¹ Raport University of Oxford z 2013 r [Frey, Osborne 2013, s. 38] mówił, że blisko połowa pracy w Stanach Zjednoczonych ulegnie automatyzacji na przestrzeni 20 lat, zaś studium wykonane przez administrację prezydenta Baracka Obamy, że 80% pracy w Stanach Zjednoczonych płatnej poniżej 20 dolarów za godzinę będzie wykonywała sztuczna inteligencja.

zwyczajowego komunikowania się z wirtualnym asystentem, co potencjalnie posłuży wykształceniu nowej formy komunikacji „w obrębie” jednostki – człowieka zaledwie „przedłużonego” o nieodzowny komponent. Idąc zaś dalej, takie „przedłużone” jednostki będą zbierały wspólne żniwo zespołowej już kreatywności. Warto w tym przypadku podkreślić, że jedna trzecia respondentów *The Impact of Cognitive Computing in Management* wskazała właśnie na kreatywność przejawiającą się również w skłonności do eksperymentowania, jako na najbardziej pożądaną cechę menadżerów nowej ery, w której dotychczasowe role i funkcje występujące w korporacji przeobrazi sztuczna inteligencja.

Paradoksalnie — albo i nie paradoksalnie, jak można by wynosić z powyższego — do najważniejszych umiejętności nowych menadżerów będą należały również umiejętności społeczne. Nie wolno ich nie doceniać, gdyż jednym z głównych zadań należących do nowych menadżerów stanie się budowanie sieci — już nie neuronalnych, a ludzkich. Raport może zostać przygotowany szybko i pozostać chłodny, dodatkowy czas, który menadżer będzie mógł poświęcić chociażby na motywowanie pracowników, będzie dla niego czasem sprawdzianu umiejętności miękkich.

Nie do końca wiadomo, jak osoby zarządzające powinny przygotować się do opisanej powyżej, szybko zbliżającej się rzeczywistości. Wydaje się, że stosowne kroki, w tym zmiana podejścia do zarządzania, powinny być podejmowane już teraz. Należy wypracować metody kształcenia, rekrutacji i wdrażania kolejnych nowych menadżerów, jednak już pierwszych, którzy w nowych warunkach będą pracowali od początku. Katherine Heires [2015] ocenia, że owa generacyjna zmiana dokona się niebawem w setkach podmiotów. Komputerowi zarządzającemu danymi zostanie przyznana autonomia, gdyż dzięki rozwojowi technik głębokiego uczenia się będzie to oznaczało jedynie nieznaczne ryzyko. Coraz niższe koszty nowych technologii spowodują, że wiele podmiotów będzie miało możliwość wzięcia przykładu z technologicznych gigantów.

Z duchem czasu?

Ryan Shanks, Sunit Sinha i Robert J. Thomas stwierdzają tymczasem wprost [2015]: europejscy menadżerowie nie są gotowi na sztuczną inteligencję i maszyny jako aktywnych partnerów. Stoją oni przed ogromnym wyzwaniem, nie zdając sobie z tego sprawy. Stawka jest wysoka, gdyż w grę wchodzi zwiększenie efektywności, usprawnienie procesu podejmowania decyzji, podwyższenie jakości kontroli czy niezawodność stosowanych rozwiązań.

Należy mieć na względzie, że postęp może zostać uzależniony również od tego, czy inteligentne systemy posiadają wgląd w takie dane, których wykorzystanie będzie odby-

wało się kosztem naszej prywatności. Najwyraźniej przyjdzie nam ją poświęcić, zaś ego menadżerów, oddających pole maszynom, zostanie zaspokojone tym, że system będzie uczył się od nich, i będzie przedłużeniem ich działań, kompetencji czy wręcz osobowości realizującej się w ramach nowego *modus operandi*. Za analizy, symulacje, testowanie hipotez, a częściowo również ustalanie czy budowanie strategii, wdrażanie innowacji i podejmowanie decyzji odpowiadała będzie wówczas inteligencja zbiorowa. Menadżer zdolny dokonać szerokiego i wnikliwego rozpoznania w efektach pracy maszyny zapewni o czynniku ludzkim w procesie, który z czasem być może doprowadzi do wyeliminowania człowieka jako takiego i zastąpienia go wirtualnym „wszechczłowiekiem”.

Kiedy to nastąpi, prognozuje między innymi Amanda Wong [2016], która wskazuje, że analiza danych rozwija się szybko, postęp w innych dziedzinach związanych ze sztuczną inteligencją jest jednak wolniejszy, między innymi z uwagi na to, że:

- maszyny zdolne do podejmowania suwerennych decyzji to melodia przyszłości;
- by stać się kreatywne, maszyny muszą „zrozumieć”, czym jest nowatorskość;
- automatyczne decydowanie nie może odbywać się wyłącznie na zasadzie „historyzoficznej”, gdzie każda podjęta decyzja wynika wprost z oceny poprzednich;
- zniesienie barier językowych i wyposażenie maszyn w zdolność rozumienia języka naturalnego staną się możliwe dopiero i jedynie dzięki wspólnym wysiłkom specjalistów na łączonym polu informatyki, neurokognitywistyki i neurolingwistyki.

Perspektywa „Massachusetts”

Ciekawego materiału do przemysłów dostarcza „MIT Sloan Management Review”. Reid Hoffman [2016] pisze w nim o wdrażaniu nowych pracowników oraz organizowaniu pracy i komunikacji wewnątrz korporacyjnej jako o głównych polach, które zostaną zmienione przez sztuczną inteligencję. Autor podnosi, że:

- do stałego użycia wejdą interaktywne infografiki służące mapowaniu procesów: przepływu e-maili i różnych informacji, które powiedzą wszystko o tym, jak dystrybuowane są zadania oraz kto — komu (i jaką drogą) dostarcza efekty swojej pracy;
- sztuczny inteligentny asystent, odpowiedzialny za cyfrowe repozytorium wiedzy, zapewni sprawne wdrażanie osób nowo zatrudnionych;
- kompletny i błyskawiczny raport z sali konferencyjnej usprawni proces przepływu informacji i uczyni go transparentnym (spotkania będą rejestrowane, rejestracje zaś transkrybowane i archiwizowane; Joi Ito, dyrektor MIT Media Lab, komentuje tego typu perspektywę jako możliwość rozszerzenia inteligencji ludzkiej — nie zastępującej ludzi, a potęgującej synergiczny efekt ich wspólnego wysiłku);

- wskazując uczciwie, z czyich ust, choćby na odległym w czasie, nieformalnym spotkaniu, padło to, co kluczowe, i kto właściwie wprowadził maszynę projektową w ruch, infografika umożliwi obiektywną ewaluację pracy poszczególnych osób i zespołów (jeśli bowiem zadania pracownika nie mają przynosić efektów mierzalnych wprost, jak uczciwie zmierzyć jego wydajność, jeśli nie analizując „każdy najdrobniejszy ruch”?); subiektywne odczucia zostaną zastąpione obiektywnymi, wnikliwymi ocenami, co umożliwi w pełni racjonalną alokację ludzkiego kapitału.

Hoffman twierdzi więc, że jeśli dziś mówimy o sztuce zarządzania, jutro będziemy mówili o zarządzaniu jako o kombinacji sztuki i nauki. Złożone i kompletne korporacyjne infografiki ukażą powiązania każdego i wszystkiego z każdym i wszystkim: wszystkich pracowników i wszystkich danych (dokumentów, folderów, plików, e-maili, wiadomości wysłanych na czacie). Sztuczna inteligencja wykona wszelkie zadania analityczne od klasyfikacji poprzez „łączenie faktów” aż do formułowania (p)odpowiedzi i sugerowania rozwiązań w kwestiach dotyczących zadaniowania, wydajności i ewaluacji.

Sztuczna inteligencja sprawi również, że operacyjny wgląd do procesu będzie wglądem w czasie rzeczywistym, pozwalającym odkryć symptomy problemów, które nie zdążą się rozwinąć (uniknięcie epidemii czy katastrofy lotniczej już teraz jest możliwe dzięki „prostym” algorytmom). Nowe typy danych, jak zapisy z kamer wideo, analizowane będą na bieżąco. Sztuczna inteligencja czytająca (interpretująca) zachowania, mimikę i mowę ciała powie menadżerowi, czy trafił do swoich słuchaczy; tego typu sygnał zwrotny zdejmie z niego ciężar niepewności towarzyszący dokonywaniu samooceny, która to niepewność jest zawsze gorsza nawet niż samopoczucie kogoś, komu wyrażenie się nie powiodło [Moore 2016].

Interesująco kwestię dostępności omawianych technologii podsumowuje Ginni Rometty [2016]. Uczyniwszy szereg uwag odnośnie do:

- charakteru cyfrowej transformacji (cyfryzacji nie jako naszego ostatecznego przeznaczenia, lecz takiej, która legnie u podstaw bardziej zasadniczej zmiany);
- technologii kognitywnych (przy użyciu których podejmowane będą wszystkie główne decyzje w biznesie — nie mówimy już o pocziwej sztucznej inteligencji, lecz o systemach wyposażonych w sieci neuronalne, zdolność do interakcji z człowiekiem, procesowania języka naturalnego, głębokiego uczenia się, bowiem wideo czy dane „językowe”, a więc takie, których nośnikiem jest język naturalny, zwyczajnie wymagają kognitywności);
- głównych pokus kierujących awangardą w omawianym zakresie (takich jak minimalizacja ryzyka inwestycyjnego czy bezbłędne antycypowanie zachowań konsumentów);

- staromodnego sposobu podejmowania decyzji (niezbyt skomplikowanego, jeśli pogodzimy się z tym, że z powodu braku możliwości przetwarzania wielu rodzajów danych nie weźmiemy ich pod uwagę);
- limitacji oprogramowania (czasy, gdy za każdym kawałkiem kodu stał omylny człowiek i arbitralnie oceniał, jakie zmienne są istotne, a jakie nie, miną bezpowrotnie; systemy kognitywne odbywają ustawiczny trening, a w dodatku nie potrzebują regeneracji i nie mają psychologii, dzięki czemu z „porażek” wyciągają jedynie słuszne, konstruktywne wnioski);

autorka zawczasu rozprawia się z przesądem, jakoby potrzeba superkomputera była potrzebą wielu superkomputerów rozlokowanych wszędzie tam, gdzie z usług zaawansowanej sztucznej inteligencji będzie się korzystało. Dzięki APIs (Application Program Interfaces), wyjaśnia Rometty, każda smartfonowa aplikacja i każdy realny (fizyczny) produkt będą stale obecne w wirtualnym serwisie, dostępne i kombinowalne w chmurze przechowującej całe cyfrowe państwa. IDC Research Inc. prognozuje, że w 2018 r. więcej niż połowa zespołów tworzących aplikacje będzie wyposażała je w funkcjonalności kognitywne (w 2015 r. — 1%), co nie oznacza przecież, że więcej niż połowa zespołów tworzących aplikacje będzie pracowała nad aplikacjami przeznaczonymi dla superkomputerów.

Trenowanie systemu i „kuratela” danych, które będą traktowane jako nowy zasób w takim znaczeniu, w jakim mówi się o zasobach naturalnych (a więc „wydobywane”, „rafinowane” i „aplikowane”), staną się nowymi zadaniami menadżerów również dlatego, że systemy kognitywne, zdolne podjąć samodzielne decyzje i działania, przejmą zadania strategiczne [Davenport 2016]. Strategie kreślone (wciąż) przez człowieka zawodzą, jednak to się zmienia, gdy to algorytmy zdiagnostozują pragnienia i potrzeby aktualne dla grupy ludzi w ich „zastaniu” i/lub przepływie w określonym miejscu na przykład na mapie miasta. Konsulting, który jest konsultowaniem się z maszyną (patrz systemy eksperckie), stanie się normą. Autonomiczna strategiczność nie wystąpi jednak przeciwko strategowi ludzkiemu. Kognitywność systemowa pójdzie ramię w ramię z inteligencją ludzką. Przewaga dobrego stratega nad maszyną polega na tym, że posiada on tak zwany szeroki ogląd — a ostatecznie też to my zadecydujemy, ile etapów procesu decyzyjnego zautomatyzować; pewne konstatacje nie wynikają z danych ani wprost, ani nie wprost, i czego „naprawdę” oczekuje klient, interesant czy interesariusz, orzekną maszyna oraz człowiek uzasadniający wspólne z maszyną działania i nadający im „ludzki”, humanistyczny sens.

Według Andrew Winstona [2016] najbliższe 5–10 lat będzie ze względu na rozwój sztucznej inteligencji krytyczne dla ludzkości, choć efektów tego rozwoju nie ujrzymy natychmiast. Rządy i społeczeństwa nie będą miały takiego wpływu na świat, jak liderzy

biznesu, odpowiedzialni już nie tylko za miejsca pracy, lecz całokształt rzeczywistości. Sukces biznesowy okupiony będzie większą odpowiedzialnością niż dotychczas. Palącym problemem przedsiębiorczości jako takiej staną się koszty społeczne i środowiskowe wdrażania nowych technologii. Etycznemu zarządzaniu owymi kosztami przysłuży się z pewnością Internet rzeczy, który w połączeniu z nowoczesną analityką „wyszczegółowi” wpływ poszczególnych działań danego podmiotu na rzeczywistość poza nim, czyli na rzeczywistość „pozafirmową” (jak wiadomo, aby móc czymś zarządzać, trzeba wiedzieć, jakie to coś jest, a więc trzeba to zmierzyć). Menadżerom, którzy pozyskują wiedzę odnoszącą się do potencjalnych konsekwencji różnych rozwiązań, trudno będzie pozostać krótkowzrocznymi.

Wreszcie, Lynda Gratton [2016] podnosi kwestię humanistyczną. Zauważa mianowicie, że skoro mamy wiedzieć o sobie więcej, wzajemne traktowanie się będzie bardziej symetryczne, a patologie takie jak mobbing przejdą do historii. Menadżer nie będzie miał okazji, by poczuć się „ponad” pracownikiem, bo tego ostatniego upomni maszyna (informacja zwrotna świadczona będzie na bieżąco i nie będzie płynąć od zwierzchnika). Omawiane już przejście od „wiadomo, kto co robi” — do „wiadomo, kto w rzeczywistości i co naprawdę robi” również sprawi, że ludzie przestaną „chować się” za stanowiskami, wykorzystywać podległość służbową itp.

Uwagi końcowe

Stanęliśmy w obliczu sytuacji, w której menadżer już nie zatrudnia, lecz „wytwarza” nowych wirtualnych pracowników — również tam, gdzie obecność „żywego człowieka” wydawała się być naturalna. W nowej korporacyjnej rzeczywistości trudno zorientować się, kto jest kim, kto zarządza kim, gdzie człowiek „przechodzi” w maszynę. Bynajmniej nie mówimy tu zresztą o kontinuum człowiek–maszyna, lecz o stykach i zapętleniach tożsamości niedookreślonych bądź niejednoznacznych. I o ile przyszłe generacje nowych menadżerów będą mogły nie rozumieć sposobu działania organizmu, który współustanawia, pierwsi nowi menadżerowie oswoją szok poznawczy właśnie na drodze intelektualnego poznania.

Rozwój techniczny wymaga zmiany i otwiera drogę, którą można wyjść przyszłości naprzeciw. Można i trzeba, gdyż w przeciwnym razie nowe przywita nas na spotkanie z nim nieprzygotowanych. Sztuczna inteligencja „zostawiona” miłośnikom nowych technologii i specjalistom dopadnie zwłaszcza tych „po drugiej stronie”: nie-informatyków i nie-programistów. Najrozsądniejszym zaleceniem dla menadżerów wydaje się być (wobec powyższego), aby przemysłeli swoją aktualną rolę w miejscu pracy — i zaczęli rozpi-

sywać przyszłą. Rozpoczynający pracę w latach 80., gdy na masową skalę dokonywała się informatyzacja, znajdowali się przed wyzwaniem mniejszym niż to, które dziś oznacza sztuczna inteligencja; tym gorzej dla nas byłoby więc podzielać postawę bibliotekarza, który nie wierzył, że w bibliotece stanie komputer. Warto tu przytoczyć również jeden z wniosków prac Future of Work Consortium, organizacji zrzeszającej sześćdziesiąt międzynarodowych korporacji z całego świata i różnych sektorów: fakt, że w ostatnich pięciu latach nowe technologie zmieniły w praktyce menadżerów niewiele (miały duży wpływ na ich życie codziennie, niewielki zaś na pracę), generuje prognozy mylące i błędne.

Zostało powiedziane, że automatyzacja jedynie odciążą administrację. Stanie się tak dlatego, że w krótkiej perspektywie czasowej nawet duży zespół nie zastąpi taniej inteligencji „identycznej z naturalną”. Menadżerowie przejdą na wcześniejszą emeryturę lub staną się artystami w swojej dziedzinie. Wyzwanie brzmi: umiejętnie zarządzać zespołami istniejącymi lub przynajmniej funkcjonującymi wirtualnie. Zaś wracając do stwierdzenia, że przyszłość zawsze już nastała, a jest tylko nierównomiernie rozłożona, być może o sztucznej inteligencji wolno mówić, używając czasu przeszłego, teraźniejszego i przyszłego wymiennie z dużą swobodą. Jeszcze raz więc: automatyzacja znacznie odciąża administrację. Menadżerowie przechodzą na wcześniejsze emerytury lub stają się artystami w swojej dziedzinie. Którąś z tych dwóch dróg kroczymy już dziś.

Bibliografia

- Davenport T.** (2016), *Rise of the Strategy Machines*, „Frontiers”, Fall.
- Frey C.B., Osborne M.** (2013), *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, Oxford.
- Gratton L.** (2016), *Rethinking the Manager's Role*, „Frontiers”, Fall.
- Heires K.** (2015), *The Rise of Artificial Intelligence*, „Risk Management” [online], www.accenture.com/us-en/insight-outlook-europe-managers-and-artificial-intelligence, dostęp: 5 stycznia 2017.
- Hoffman R.** (2016), *Using Artificial Intelligence to Set Information Free*, „Frontiers”, Fall.
- Kolbjørnsrud V., Amico R., Thomas R.** (2015), *The Impact of Cognitive Computing in Management*, „Accenture Institute for High Performance and Accenture Strategy”.
- Kolbjørnsrud V., Amico R., Thomas R.** (2016), *How Artificial Intelligence Will Redefine Management*, „Harvard Business Review”, 2 grudnia.
- Markoff J.** (2013), *Brainlike Computers, Learning From Experience*, „The New York Times”, 29 grudnia.
- Moore A.** (2016), *Predicting a Future Where the Future Is Routinely Predicted*, „Frontiers”, Fall.
- Rometty G.** (2016), *Digital Today, Cognitive Tomorrow*, „Frontiers”, Fall.
- Shanks R., Sinha S., Thomas R.** (2015), *Managers and machines, unite!*, „Accenture Institute for High Performance and Accenture Strategy”.
- Taylor J.** (2014), *V.C. Firm Names Robot To Board of Directors*, „Observer” [online], observer.com/2014/05/v-c-firm-names-robot-to-board-of-directors, dostęp: 5 stycznia 2017.
- Winston A.** (2016), *Tackling the World's Challenges With Technology*, „Frontiers”, Fall.
- Wong A.** (2016), *How Artificial Intelligence is Reshaping Management*, „California Management Review” [online], cmr.berkeley.edu/blog/2016/6/ai, dostęp: 5 stycznia 2017.

Monika Wojdyło-Preisner | mwojdylo@umk.pl

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Kamil Zawadzki | kamzaw@umk.pl

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Zarządzanie różnorodnością w dobie niedoboru rodzimych pracowników

Diversity Management in the Era of Shortage of the Native Workers

Abstract: This article aims to assess whether the growing labour force diversity in Polish organisations can become a remedy for a shortage of native workers in the national labour market and to identify the HRM diversity instruments that support acquisition, retention and effective use of the foreigners employed in enterprises in Poland. In view of increasing number of inhibitors of labour market activity of working age population, human capital of immigrants is becoming more and more precious for the business. However, growing share of foreign labour force among workers in an organization increases a risk for smooth functioning of the business. The risk results from disturbances in interpersonal communication, lowering the morale of native workers, disintegration of the organization, escalation of conflicts and diminishing productivity of work. To prevent them, a business can implement diversity management tools, such as the information policy, training policy, and proper work organization.

Key words: diversity management, labour market, immigrants

Wstęp

Zarządzanie różnorodnością to termin ugruntowany w świadomości ekonomistów i menedżerów polskich przedsiębiorstw. W rodzimej literaturze ekonomicznej dotyczącej aktywności zawodowej i funkcjonowania w organizacjach różnych grup pracowników nieustannie przewija się na przykład tematyka osób niepełnosprawnych [Wójtowicz 2015; Wojdyło-Preisner, Zawadzki 2015], kobiet jako grupy defaworyzowanej na rynku pracy i dyskryminowanej płacowo [Bronk 2015; Gajdzik 2016; Kozera 2016], jak i problem starzenia się społeczeństwa (*ageingu*) [Rączaszek, Koczur 2014; Wiśniewski 2009], któremu towarzyszy wchodzenie na rynek pracy kolejnych generacji różniących się systemem wartości, modelem spędzania wolnego czasu, podejściem do kariery i stosunkiem do obowiązków zawodowych [Gadomska-Lila 2015]. Firmy, które świadomie i odpowiedzialnie podchodzą do zarządzania zasobami ludzkimi, od dawna wdrażają politykę antydyskryminacyjną ze względu na płeć, wiek i poziom sprawności, w takich obszarach polityki personalnej jak rekrutacja, awansowanie czy motywowanie materialne pracowników. Do tej pory działania te były przede wszystkim warunkowane chęcią budowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy (*employer branding*) i elementem wdrażania w przedsiębiorstwie rozwiązań społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*). Dzisiejsza sytuacja na polskim rynku pracy może jednak sprawić, że stosowanie instrumentów zarządzania różnorodnością — także w zakresie wcześniej niespotykanym w naszym kraju, obejmującym zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi etnicznie i kulturowo — stanie się koniecznością.

W ostatnich kilkunastu latach sytuacja na rynku pracy w Polsce zmieniała się bardzo dynamicznie. Pracodawcy doświadczyli konsekwencji otwarcia granic krajów Europy Zachodniej po wejściu Polski do Unii Europejskiej, czemu towarzyszyła fala emigracji osób tak o niskich, jak i o wysokich kwalifikacjach. Polskie firmy odczuły skutki globalnego kryzysu gospodarczego i funkcjonowania przez wiele lat w warunkach wysokiej stopy bezrobocia, która ukształtowała tak zwany rynek pracodawcy. Dziś przed polskimi firmami pojawia się kolejne wyzwanie w postaci niedoboru pracowników na rodzimym rynku pracy. Dotychczas brane pod uwagę rezerwuary zasobów pracy wynikające z rosnącej aktywności zawodowej kobiet oraz wydłużania aktywności zawodowej osób 50+ mogą — w świetle obecnie prowadzonej polityki socjalnej i emerytalnej — okazać się dalece niewystarczające. Niska aktywność zawodowa Polaków, niewielkie bezrobocie oraz systematycznie rosnące płace realne pozwalają przypuszczać, że rodzime firmy wkrótce będą musiały oswoić się z coraz powszechniejszą obecnością obcokrajowców na rynku pracy i wśród ich pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób współczesne przemiany na polskim rynku pracy pogłębiają problemy z zaspokojeniem popytu na pracę rodzimymi pracownikami, wymuszając stosowanie przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw instrumentów zarządzania różnorodnością. Dla realizacji tak sformułowanego zamierzenia badawczego zastosowano krytyczną analizę literatury, statystyczną analizę komparatywną oraz, w niewielkim zakresie, analizę przypadków.

W dalszej części artykułu zaprezentowano podstawy koncepcji zarządzania różnorodnością oraz przeprowadzono analizę sytuacji na polskim rynku pracy wskazującą na postępujący deficyt zasobów rodzimej siły roboczej i posiłkowanie się w coraz większym stopniu pracą obcokrajowców. Następnie wskazano, jakie instrumentarium zarządzania różnorodnością powinno wykorzystywać się w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy.

Koncepcja zarządzania różnorodnością

W literaturze przedmiotu „nie ma jednomyślności co do zakresu pojęciowego różnorodności zasobów ludzkich” [Urbaniak 2014, s. 64]. W szerokim ujęciu różnorodność ta może dotyczyć szeregu wrodzonych, nabytych oraz specyficznych dla aktualnej roli zawodowej cech, które Patricia Arredondo sklasyfikowała jako elementy tożsamości [za: Walczak 2011, s. 12]:

- a) pierwotnej (płeć, wiek, rasa, język, osobowość, sprawność, pochodzenie, orientacja seksualna, narodowość);
- b) wtórnej (miejsce zamieszkania, status materialny, dochody, wykształcenie, kwalifikacje formalne, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, posiadane dzieci, wyznanie, wygląd, figura, styl ubierania, zwyczaje, hobby, zainteresowania);
- c) organizacyjnej (miejsce w strukturze organizacyjnej i hierarchii służbowej, charakter wykonywanej pracy, przysługujący zakres uprawnień decyzyjnych, posiadane uprawnienia zawodowe, prestiż z tytułu pełnionej funkcji zawodowej, dodatkowe przywileje pracownicze, stawki otrzymywanego wynagrodzenia, zasady wynagradzania, forma nawiązania stosunku pracy, wieloletowość, staż pracy w danej organizacji, zakres wykonywanych zadań, obowiązków, odpowiedzialności, szczególne prawa gwarantujące ochronę przed zwolnieniem itp.).

Postępujące w organizacjach zróżnicowanie personelu, szczególnie w zakresie tożsamości pierwotnej, nieuchronnie przynosi zagrożenia dla sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczą one rosnącego ryzyka dysfunkcji w obszarach:

- komunikacji (bariery w efektywnej wymianie informacji, ustalaniu celów, przekazywaniu informacji zwrotnej itp.);
- motywowania (poczucie niesprawiedliwego traktowania zarówno przez „inside-rów”, jak i „outsiderów”; niedopasowanie dotychczas stosowanych motywatorów do potrzeb części pracowników);
- pracy zespołowej (niższa efektywność zróżnicowanych etnicznie i językowo zespołów);
- relacji międzyludzkich (eskalacja konfliktów, mobbing);
- integralności organizacji (stratyfikacja: my – oni).

Efektywne przeciwdziałanie wyżej wymienionym negatywnym skutkom uzupełniania niedostatecznej rodzimej podaży pracy obcokrajowcami lub ogólniej — pracownikami odmiennymi kulturowo, wymaga działań z zakresu zarządzania różnorodnością, dotyczących przede wszystkim niejednolitej tożsamości pierwotnej załogi.

Rudymentem wdrażania zarządzania różnorodnością w firmie jest polityka antydyskryminacyjna podczas rekrutacji, awansowania, szkoleń i wynagradzania. Atrakcyjne wynagrodzenie może być wystarczającym bodźcem, aby przyciągnąć do pracy za granicą osoby o niższych kwalifikacjach i pracowników do prac sezonowych. Na dłuższą metę w sytuacji permanentnego niedoboru siły roboczej jest jednak niewystarczające, szczególnie w odniesieniu do specjalistów. Dopiero równe prawa, szanse rozwoju zawodowego i sprawiedliwe traktowanie stanowią narzędzia umożliwiające przyciągnięcie i zatrzymanie w firmie pracowników różnej narodowości na dłużej. To wszystko stanowi jednak dopiero fundamenty polityki efektywnego zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w erze niedoboru krajowej siły roboczej. W kolejnym kroku na tych podstawach należy budować cały system zarządzania różnorodnością. Jest on „procesem kierowania i komunikacji, polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy” [Amershi i in. 2007, s. 7]. Implementacja takiej filozofii wymaga jednak transformacji podejścia z zachowawczego „nie dyskryminujemy nikogo” do pozytywnego: „traktujemy różnorodność jako atut” z wyrównywania szans do celowego kreowania zróżnicowanych zespołów pracowniczych, a także z koncentracji na ochronie interesów pojedynczego pracownika na rzecz inwestowania w lepsze funkcjonowanie całej organizacji.

Nadciągająca era niedoboru rodzimych pracowników w Polsce

Współczynnik aktywności zawodowej Polaków jest na tle rozwiniętych krajów UE bardzo niski. W III kwartale 2016 r. wynosił zaledwie 56,3%, przy czym dla kobiet (48,4%) był znacznie niższy niż dla mężczyzn (65,0%). Liczba aktywnych zawodowo Polaków w III kwartale 2016 r. wyniosła (wg BAEL) 17,293 mln osób, co było wielkością najniższą dla tego kwartału od 2010 r. Aktywnych mężczyzn w tym samym okresie było tylko 9,539 mln (najmniej od III kwartału 2010 r.), a kobiet — 7,754 mln (najmniej od trzeciego kwartału 2011 r.)¹.

Ponadto — co jest bezprecedensowe w historii ostatniego ćwierćwiecza polskiego rynku pracy — liczba bezrobotnych (wg metodologii BAEL) w III kwartale 2016 r. spadła do poziomu 1,027 mln osób; w tym samym kwartale 2014 r. było ich ponad 1,4 mln [GUS 2016]. Stopa bezrobocia ogółem osiągnęła zaledwie 5,9%, przy czym wskaźnik ten dla kobiet był tylko nieznacznie wyższy i wynosił 6,2%. Nie jest to jeszcze poziom uznawany przez ekonomistów za pełne zatrudnienie, ale jego osiągnięcie średnio dla całego kraju — przy założeniu kontynuacji dotychczasowych trendów — może okazać się kwestią kilkunastu miesięcy. W niektórych regionach stan pełnego zatrudnienia mierzonego stopą bezrobocia należy już dziś uznać niemal za zrealizowany (wielkopolskie — 4,4%; opolskie — 4,6%; lubuskie — 4,9% w III kwartale 2016 r.). Można także zaryzykować stwierdzenie, że wśród osób z wyższym wykształceniem bezrobocia przymusowego praktycznie dziś już w Polsce nie ma (stopa bezrobocia w tej grupie w III kwartale 2016 r. wyniosła zaledwie 3,6%).

Powodów takiego stanu należy upatrywać nie tylko w rozwijającej się w zadowalającym tempie gospodarce, ale również w malejącej rzeszy osób aktywnych zawodowo. Decyzji o podejmowaniu i utrzymywaniu aktywności zawodowej nie wspiera państwowy system hojnych transferów socjalnych. W połączeniu z powrotem do wieku emerytalnego wynoszącego 65 lat dla mężczyzn i 60 lat dla kobiet prowadzi to do znacznej redukcji i tak już niskiego wolumenu osób aktywnych zawodowo w Polsce. Przekłada się także na narastające trudności przedsiębiorstw ze znalezieniem wystarczającej liczby adekwatnie wykwalifikowanych pracowników chcących pracować za stawki, jakie pracodawcy mogą zaoferować. Analizowany problem jest potęgowany dodatkowo zapaścią szkolnictwa zawodowego w Polsce [NIK 2016]. Jej negatywne dla rynku pracy konsekwencje, w krótkiej kilkuletniej perspektywie nie zostaną powstrzymane planowanym upowszechnieniem dualnego systemu kształcenia. Już dziś obserwuje się coraz dotkliwsze niedobory fachowców: hydraulików, spawaczy, murarzy, elektryków i innych. Natomiast wkrótce, ze względu na ograniczanie znaczenia przedmiotów

¹ Dane wg GUS, Bank Danych Lokalnych.

ściślych i przyrodniczych w programach kształcenia młodzieży, coraz dotkliwiej może być odczuwany również brak rodzimych specjalistów z zakresu IT, ochrony zdrowia oraz inżynierów.

Dodatkowo trudności pracodawców w ostatnich dwóch dekadach narastają przez rosnącą mobilność przestrzenną młodszego pokolenia dorosłych Polaków. Sprzyja jej rosnąca znajomość języków obcych w tej grupie wiekowej i swoboda przepływu pracowników w ramach Unii Europejskiej. Dziś, kilkanaście lat po wejściu Polski w struktury UE, pracownicy usług osobistych, specjaliści i robotnicy wykwalifikowani w dalszym ciągu są zainteresowani wyjazdami do pracy za granicę, ze względu na wciąż znaczące różnice w oferowanych wynagrodzeniach w Polsce i rozwiniętych krajach Europy Zachodniej.

Konsekwencją powyższych zjawisk są rosnące trudności z zapewnieniem przedsiębiorstwom działającym w Polsce wystarczającej liczby rodzimych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach skłonnych pracować za oferowane stawki rynkowe. Pracodawcy, którzy do tej pory nie potrzebowali w tym zakresie znacznego wsparcia publicznych służb zatrudnienia, coraz częściej zgłaszają do powiatowych urzędów pracy nieobsadzone stanowiska. O ile w II kwartale 2014 r. do PUP zgłoszono 283 tys. wolnych miejsc pracy, to w tym samym okresie 2016 r. odnotowano już 413 tys. zarejestrowanych wakatów.

Rosnąca rola imigrantów jako zasobu uzupełniającego rodzimą siłę roboczą

Praktycznie nieograniczonym rezerwuarem zasobów pracy dla rodzimego rynku pracy mogą stać się imigranci. W ostatnich dwóch latach obserwuje się lawinowo rosnące zainteresowanie zatrudnianiem obcokrajowców w Polsce. W pierwszym półroczu 2016 r. liczba wydanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców wyniosła ponad 51,5 tys. (w tym 42,6 tys. dla obywateli Ukrainy), podczas gdy w analogicznym okresie 2011 r. wystawiono takich pozwoleń zaledwie 19,0 tys. (dane MRPiPS). Wynika to między innymi z wprowadzenia od 1 maja 2015 r. uproszczonej procedury zatrudniania w Polsce obywateli Ukrainy, Białorusi, Armenii, Gruzji, Rosji oraz Mołdawii. W rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej [Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 21 kwietnia 2015] wskazano przypadki, w których powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest dopuszczalne bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę. Wprowadzone przepisy upraszczają zatrudnianie osób pochodzących z wyżej wymienionych sześciu krajów, które wykonują pracę przez okres nieprze-

kraczący 6 miesięcy w ciągu kolejnych 12 miesięcy pod warunkiem zarejestrowania przez powiatowy urząd pracy pisemnego oświadczenia przedsiębiorcy o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom. Pracodawca musi określić nazwę zawodu, miejsce wykonywania pracy, datę rozpoczęcia i okres wykonywania pracy, rodzaj umowy stanowiącej podstawę wykonywania pracy oraz wysokość wynagrodzenia brutto za pracę, a także poinformować o braku możliwości zaspokojenia potrzeb kadrowych w oparciu o rodzimych pracowników na lokalnym rynku pracy.

W konsekwencji na przykład w Powiatowym Urzędzie Pracy w Gdańsku w 2016 r. zarejestrowano prawie 32 tys. oświadczeń pracodawców o zatrudnieniu cudzoziemców z sześciu uprzywilejowanych krajów. Zdecydowaną większość z nich — 92% wszystkich zgłoszonych — stanowili obywatele Ukrainy. Tym samym w porównaniu do 2015 r. zanotowano w tym regionie trzykrotny wzrost liczby oświadczeń.

Trudno obecnie wyrokować, czy ta tendencja zatrudniania obcokrajowców w naszym kraju się utrzyma. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej zapowiedziało bowiem modyfikację procedury oświadczeniowej dla cudzoziemców zainteresowanych podjęciem pracy w Polsce ze względu na ujawnione nadużycia w postaci wykorzystywania tej regulacji nie do podjęcia zatrudnienia w Polsce, ale jedynie jako sposobu na przedostanie się do strefy Schengen [Mirowska-Łoskot 2016]. Ostateczny kształt tych zmian i ich spodziewany wpływ na zainteresowanie podejmowaniem przez obcokrajowców pracy w Polsce nie są jednak jeszcze znane.

Należy zwrócić też uwagę na nasilającą się wśród mieszkańców Unii Europejskiej, w tym Polki, ksenofobię, która może doprowadzić do mniej chętnego podejmowania tu zatrudnienia przez cudzoziemców. Jeśli pracownicy zza wschodniej granicy przestaną zasilać zasoby dostępnej w kraju siły roboczej, znaczące niedobory kadrowe odczują w pierwszej kolejności sektory potrzebujące przede wszystkim pracowników o niższych kwalifikacjach, jak: rolnictwo, handel wielkopowierzchniowy, usługi gastronomiczne i hotelarskie, spedycja i inne.

Zarządzanie zróżnicowanymi kulturowo zasobami pracy

Od lat w polskich przedsiębiorstwach wdraża się zarządzanie różnorodnością w zakresie tworzenia środowiska pracy przyjaznego pracownikom różnej płci, wieku i stanu zdrowia (niepełnosprawność). Nowym wyzwaniem jest natomiast zarządzanie zasobami pracy zróżnicowanymi kulturowo i etnicznie. Do tej pory wciąż niewiele polskich firm korzysta z pracy imigrantów, a jeśli już tak się dzieje, to większość stanowią osoby z krajów o zbliżonej kulturze. Asymilacja w organizacji działającej w Polsce cudzoziemców

z Ukrainy, Białorusi czy Rosji nie jawi się jako wielkie wyzwanie, co nie oznacza, że jest zadaniem bezproblemowym. Jednocześnie napływ obcokrajowców stwarza rodzimym firmom możliwość nauczenia się zarządzania zasobami ludzkimi w zróżnicowanym etnicznie środowisku. Warto z tej szansy skorzystać teraz w odniesieniu do pracowników z krajów zza wschodniej granicy, mając na uwadze, że przed znacznie trudniejszym zadaniem stanąć mogą polskie firmy w przyszłości, gdy — tak jak np. Niemcy — będą zmuszone korzystać również z pracy osób o całkowicie odmiennej mentalności, niezrozumiałym języku i innym od dominującego światopoglądzie. Zanim to nastąpi, warto upowszechniać wśród polskich przedsiębiorstw rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, które pozbawione górnolotnych i być może dla niektórych także kontrowersyjnych aspektów ideologicznych mogą stać się praktycznym narzędziem wspomagającym ich sprawne funkcjonowanie w sytuacji niedostatecznej podaży pracy.

Działania te to chociażby przedsięwzięcia obejmujące:

- aktywne poszukiwanie pracowników innej narodowości (e-rekrutacja na popularnych za granicą portalach społecznościowych, ogłoszenia rekrutacyjne w językach obcych, współpraca z zagranicznymi agencjami pośrednictwa pracy);
- szkolenia dla rodzimych i przyjezdnych pracowników wszystkich szczebli z zakresu pracy w środowisku wielokulturowym;
- nauczanie obcokrajowców języka dominującego u pracodawcy lub — wszystkich pracowników — języka obowiązującego w firmie na potrzeby komunikacji biznesowej (np. angielskiego);
- budowanie w zespołach atmosfery otwartości i zaufania;
- tworzenie zespołów wielokulturowych, unikanie powstawania „gett” pracowniczych;
- elastyczność w doborze oferowanych motywatorów materialnych zaspokajających zróżnicowane potrzeby (np. wykorzystanie na szerszą skalę systemów kafeteryjnych) i niematerialnych (polityka rozwoju zawodowego uwzględniająca kompetencje pracowników zagranicznych);
- bardziej elastyczna organizacja pracy i polityki urlopowej pozwalająca obcokrajowcom uczestniczyć w obchodach świąt przypadających w innych okresach niż dni ustawowo wolne od pracy w Polsce;
- sięganie po zewnętrzne standardy i instrumenty kontroli, na przykład przez sygnowanie Karty Różnorodności;
- politykę informacyjną wskazującą pracownikom realne korzyści firmy wynikające z różnorodności jej zasobów ludzkich (np. efektywniejsze penetrowanie nowych rynków zbytu, zapewnienie ciągłości produkcji dzięki odpowiedniej liczebności załogi itp.).

Wnioski i rekomendacje

Niektórzy badacze są zdania, że zarządzanie różnorodnością stanowi kolejny wielki krok w ewolucji paradygmatu podejścia do człowieka w organizacji po administrowaniu kadrami, zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu kapitałem ludzkim [zob.: Wziętek-Staśko 2012, s. 24]. Istotne jest, aby do zarządzania różnorodnością nie podchodzić jedynie przez pryzmat podążania za nową modą czy poprawnym politycznie trendem. W obecnej — coraz trudniejszej dla pracodawców — sytuacji na polskim rynku pracy wydaje się, że powinno stać się koniecznością, aby efektywnie zarządzać wielokulturowymi zespołami. Gdy rodzime firmy okrzepną w zarządzaniu zróżnicowanymi etnicznie zasobami pracy, oswoją tę sytuację, wyjdą poza antydyskryminacyjne abecadło, wtedy będzie można zacząć rozwijać podejście bardziej zaawansowane. Zarządzanie różnorodnością stanie się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej wynikającej z większej innowacyjności oraz odporności na rynkowe wyzwania heterogenicznych zespołów pracowniczych.

Tymczasem, w związku z dominującą homogenicznością narodowościową na polskim rynku pracy, wskazane wydaje się nieco bardziej pragmatyczne podejście do wykorzystania koncepcji zarządzania różnorodnością przez polskich pracodawców. Należy dostrzegać, że różnorodność — szczególnie w wymiarze etnicznym — nie jest źródłem jedynie szans i profitów dla organizacji, ale niesie realne zagrożenia dla sprawnego funkcjonowania firmy. Anne Nederveen Pieterse, Daan van Knippenberg i Dirk van Die-rendonck różnorodność kulturową nazywają „mieczem obosiecznym” w organizacji, a zarządzanie nią — „złożonym wyzwaniem” [2013, s. 783]. Badania wskazują także, że nadmierne zwiększanie różnorodności nie idzie w parze z maksymalizacją efektów, bowiem „z punktu widzenia maksymalizacji produktywności istnieje optymalny poziom heterogeniczności [zespołu]” [Alesina, Ferrera 2005, s. 766].

Warto zatem podejmować starania o przyciągnięcie i zatrzymanie w przedsiębiorstwach działających w Polsce imigrantów przede wszystkim z krajów bliskich kulturowo. Jak wykazują wyniki analizy brytyjskiego Obserwatorium Migracji Uniwersytetu Oxford „jeśli umiejętności imigrantów są komplementarne względem umiejętności posiadanych przez rodzimych pracowników, to wszyscy pracownicy doświadczają wzrostu wydajności, która, jak można oczekiwać, doprowadzi do wzrostu płac rodzimych pracowników” [Ruhs, Vargas-Silva 2015, s. 3].

Bibliografia

- Alesina A., La Ferrara E. (2005), *Ethnic diversity and economic performance*, „Journal of Economic Literature”, nr 43.
- Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Keil M., Lüthi E., Matoba K. (2007), *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska.
- Bronk A. (2015), *O politykę rodzinną sprzyjającą pracy kobiet*, „Polityka Społeczna” nr 7.
- Gajdzik B. (2016), *Różnorodność płciowa w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Gadomska-Lila K. (2015), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- GUS (2016), *Kwartalna informacja o rynku pracy*, Warszawa.
- Kozera I. (2016), *Wolniej na drodze do równości: kobiety w zarządach spółek giełdowych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.
- Mirowska-Łoskot U. (2016), *Szwed: Krótkoterminowe zatrudnianie cudzoziemców nie służy Polsce*, „Gazeta Prawna” 28.12.
- NIK (2016), *System szkolnictwa zawodowego*, Warszawa.
- Pieterse A.N., van Knippenberg D., van Dierendonck D. (2013), *Cultural diversity and team performance: the role of team member goal orientation*, „Academy of Management Journal”, vol. 56, nr 3.
- Rączaszek A., Koczur W. (red.) (2014), *Polityka społeczna wobec przemian demograficznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 21 kwietnia 2015 r. w sprawie przypadków, w których powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest dopuszczalne bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę, Dz.U., nr 0, poz. 588.
- Ruhs M., Vargas-Silva C. (2015), *The Labour Market Effects of Immigration*, Migration Observatory briefing, COMPAS, University of Oxford.
- Urbaniak B. (2014), *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, czerwiec.
- Wiśniewski Z. (red.) (2009), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Wojdyło-Preisner M., Zawadzki K. (2015), *Determinanty podejmowania aktywności zawodowej i pracy przez osoby niepełnosprawne*, „Polityka Społeczna” nr 7.

- Wójtowicz M.** (2015), *Niepełnosprawni. Rehabilitacja zawodowa (literatura polska i obca w wyborze)*, Główna Biblioteka Pracy i Zabezpieczenia Społecznego, Bibliografie, Warszawa.
- Wziętek-Staśko A.** (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

Irena Jackiewicz | amjackiewicz@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Aleksandra M. Jackiewicz | ijackie@interia.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Benchmarking. Teoria i praktyka

Benchmarking. Theory and Practice

Abstract: The aim of the article is to describe and analyze the theory and practice of benchmarking. The paper presents the experience connected with adopting benchmarking as a management tool in a project conducted by public sector institution.

Key words: benchmarking, management tools, public administration, public management

Wstęp

Według badań Management Tools 2015, przeprowadzanych przez Bain & Company, benchmarking jest jednym z najczęściej używanych narzędzi i zgodnie z wynikami utrzymuje się w pierwszej 10 wraz z takimi metodami jak zarządzanie strategiczne i outsourcing od 10 lat [Rigby, Bilodeau 2015, s. 4 i 12]. Benchmarking początkowo dotyczył głównie produktów i procesów. W związku z tym stosowany był w sferze wytwórczości. W ostatnich latach można zauważyć rozszerzenie tej koncepcji na inne obszary i sektory. Wydaje się, że w sferze publicznej benchmarking znajdzie zastosowanie dość naturalnie, ze względu na jedną z najważniejszych zasad działania tej sfery — transparentność. Jego wykorzystanie sprzyja wdrażaniu najlepszych praktyk i uczeniu się od siebie nawzajem poprzez udostępnianie wypracowanych rozwiązań, doskonaleniu działań, a także transfer wzorców organizacji i procesów wypracowanych w organizacjach należących do innych sektorów.

Artykuł odpowiada na pytania dotyczące możliwości i ograniczeń zastosowania benchmarkingu w sektorze publicznym, a także wskazuje na ryzyko związane z upowszechnianiem tej metody w procesie usprawniania funkcjonowania urzędów. Artykuł składa się z części teoretycznej i empirycznej. Pierwsza, systematyzuje podstawy związane z istotą, rodzajami benchmarkingu oraz prezentuje korzyści i ograniczenia zastosowania tej koncepcji w tym w sektorze publicznym. Celem części drugiej, empirycznej, jest analiza jego zastosowania w administracji publicznej jako instrumentu doskonalenia zarządzania urzędem.

Istota Benchmarkingu

Benchmarking pochodzi od angielskiego słowa *benchmark* oznaczającego widoczny punkt orientacyjny. Słowo to zostało użyte około 1842 roku [Moriarty 2009, s. 486]. Pojęcie następnie przeniesiono na grunt praktyk organizacyjnych i jest uznawane za punkt odniesienia, który pozwala zorientować się, w którym miejscu jesteśmy w porównaniu do wyniku doskonałego lub tzw. *best in class* [Zimniewicz 2003, s. 44].

Za początki benchmarkingu uznaje się działania podjęte w Japonii po roku 1945, polegające na obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstw amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Obserwacje poprzedzały udoskonalenie rozwiązań, a następnie ich zaimplementowanie w firmach japońskich [Siemionek, Siemionek 2015, s. 360]. Mówiąc o genezie pojęcia, nie sposób też pominąć przypadku firmy Xerox z przełomu lat 70. i 80., w której R.C. Camp dzięki zastosowaniu benchmarkingu doprowadził do usprawnienia

systemu realizacji zamówień i systemu zapasów magazynowych oraz zmniejszenia kosztów w niekorzystnym dla firmy okresie [Kuczevska 2007, ss. 8–9]. Jednak niektórzy uważają, że załączków działań o charakterze benchmarkingu możemy się doszukiwać już w starożytności [Szafrńska, Szyran-Resiak 2011, s. 10].

Benchmarking to pojęcie wieloznaczne. Nie występuje zatem jego jedna powszechnie używana definicja. Warto zwrócić uwagę na używanie pokrewnych pojęć, takich jak *benchlearnig* i *benchgrafting*. Benchmarking łączony jest m.in. z koncepcjami zarządzania jakością, uczenia się organizacji, zarządzania wiedzą, innowacjami, koncepcją Six Sigma, zarządzaniem łańcuchem dostaw, a także z kartą zrównoważonych wyników [za: Moriarty 2009, s. 487]. W tabeli 1 przedstawione zostały wybrane definicje benchmarkingu akcentujące jego różne wymiary i aspekty.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

	Ocena, ewaluacja, poszukiwanie, badanie	Porównanie i uczenie się	Wdrażanie i adaptacja
Benchmarking jako proces	oceny produktów, usług i praktyk w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów [Kearns 1985]	uczenia się i oceny produktów, usług i rozwiązań stosowanych przez najpoważniejszych konkurentów lub firmy, które są liderami w swoich dziedzinach [Kearns i Nadler 1992]	polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata [Brilman 2002]
Benchmarking jako narzędzie		identyfikacji celów dla poprawy wydajności, identyfikacji partnerów, którzy osiągnęli takie cele i określenia odpowiednich rozwiązań w celu przyjęcia programu transformacji [Kleine 1994]	wspomagające firmę w celu ciągłej poprawy; służące do wprowadzania ulepszeń poprzez zapewnianie punktów odniesienia [Rias 1995]
Benchmarking jako metoda	poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników przez uczenie się od innych oraz wykorzystywanie ich doświadczenia [Czekaj, Dziedzic, Kafel, Martyniak 1996]		mierzenia oraz porównywania sposobów działania firm w stosunku do liderów; jej wynikiem jest twórcza adaptacja najlepszych wzorów, owocująca większą efektywnością działań [Jankowski 1998]

	Ocena, ewaluacja, poszukiwanie, badanie	Porównanie i uczenie się	Wdrażanie i adaptacja
Benchmarking jako technika	może poprawić procesy w przedsiębiorstwie do poziomu najlepszych praktyk [Hutton, Zairi 1995]	oraz zbiór procedur, które umożliwiają przeprowadzenie porównań z liderami wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji [Nita 2008]	
Benchmarking jako praktyka	studiowania przez przedsiębiorstwo „najlepszych” procesów produkcyjnych, technik zarządzania i działań marketingowych, które stosowane są przez bezpośrednich konkurentów i przedsiębiorstwa o pokrewnej działalności [Grudziwski i in. 1998]		jest trwającym, systematycznym poszukiwaniem i wprowadzaniem najlepszej praktyki, która prowadzi do osiągnięcia najlepszych wyników [Codling 1998]

Źródło: opracowanie własne; definicje przytoczone za: Kuczevska 2007, ss. 9–10; Macuda, Łuczak 2014, s. 55; Źródło-Loda 2013, s. 207, Gajda 2015, s. 187, Goncharuk, Lazareva, Alsharf 2015, s. 2.

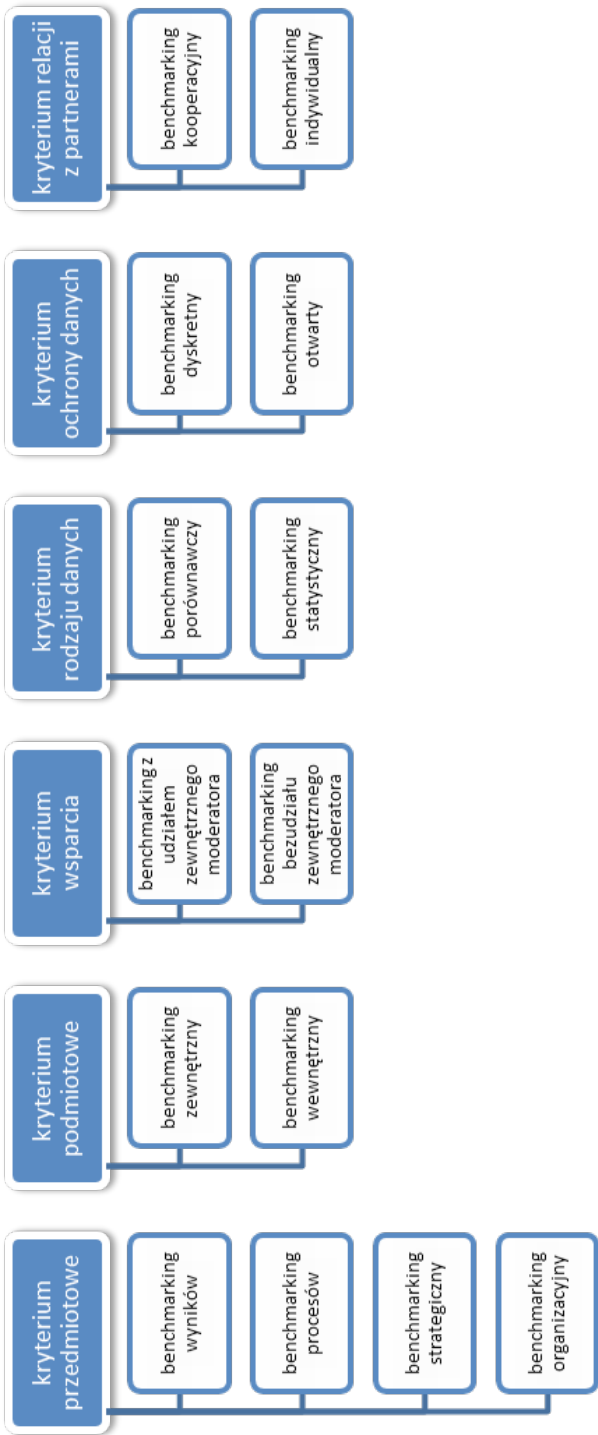
Dokonując przeglądu różnych definicji benchmarkingu, możemy wskazać najważniejsze cechy tego pojęcia, jak np. ciągłość, kompleksowość, systematyczność, ustrukturalizowanie, uniwersalność, wszechstronność, podzielność na etapy, zespołowy charakter, zastosowanie podejścia procesowego [Szafrńska, Szyran-Resiak 2011, s. 11; Szydełko, Kołodziejczuk 2016, s. 506; Ziębicki 2007, s. 43]. Wyróżnić możemy także następujące elementy podlegające benchmarkingowi: produkty, procesy, strategie, rozwiązania, funkcje [Źródło-Loda 2013, ss. 208–209]. Różne podmioty mogą przy tym stanowić punkt odniesienia np. konkurenci, najgroźniejszy konkurent, lider w branży bądź firma spoza niej. Wiele definicji wskazuje na konkretne działania podejmowane w procesie benchmarkingu, np. badanie, poszukiwanie, pomiar, ocena, porównywanie, uczenie się, adaptacja, implementacja, udoskonalanie [Andersen 1999, ss. 287–288]. Istota benchmarkingu sprowadza się zatem do wskazania, że:

- jest to systematyczny i ciągły proces, czasami uznawany również za metodę, narzędzie, instrument, technikę [Źródło-Loda 2013, s. 204; Macuda, Łuczak 2014, s. 54], praktykę (przez American Productivity & Quality Center), a nawet sztukę [Kotler 1994, s. 46];
- związany jest z wykorzystaniem metody partnerskiej, a nie wywiadu gospodarczego;
- może dotyczyć oceny produktów, usług, sposobów produkcji, rozwiązań, metod, procesów stosowanych w organizacjach, osiąganych przez nie wyników, a także funkcjonowania organizacji jako całości;

- polega na zidentyfikowaniu obszarów, w których zmiany spowodują największe różnice pomiędzy stanem wyjściowym a stanem po wykorzystaniu najlepszej praktyki, w szczególności w kluczowych obszarach zarządzania oraz znaczących i widocznych dla klienta [Kuczevska 2006, s. 10];
- opiera się na dokonywaniu pomiaru, pomaga w zrozumieniu przyczyn występujących braków oraz sposobów pozwalających na osiągnięcie wskaźników wzorcowych [Godzisz, Bania 2012, s. 230], a także dokonanie niezbędnych usprawnień [Czekaj, Zakrzewska-Bielawska s. 49];
- dzięki jego zastosowaniu organizacje porównują się i uczą od innych, korzystając z dostępnej, zdobytej wiedzy i doświadczeń konkurentów;
- zastosowanie go wiąże się z próbami dorównania lepszym od danej organizacji i twórczej adaptacji najlepszych rozpoznanych praktyk oraz podejścia wykorzystywanego przez najlepszych [Kuczevska 2006, s. 10];
- pozwala on również na znalezienie optymalnych rozwiązań lub ich wzorców dla danej działalności;
- dzięki jego wdrożeniu budowane są wzorcowe rozwiązania, standardy, najlepsze praktyki poprzez pozyskane od innych doświadczenia i wiedzę;
- staje się on elementem współzawodnictwa, konkurencji i motywatorem do osiągnięcia lepszych rezultatów, kontynuowania poprawy zarządzania;
- celem jego stosowania może być osiągnięcie i podtrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej, doskonalenia procesów występujących w organizacji bądź funkcjonowania i organizacji całości oraz poprawa jej pozycji konkurencyjnej.

W przypadku korzystania z tej metody w zarządzaniu organizacją, zgodnie ze spiralą Kelly'ego, stawiamy następujące pytania: co robimy błędnie, co inni robią dobrze, w jaki sposób inni robią to dobrze. Efektem uzyskanych odpowiedzi jest adaptacja wybranych praktyk i wyznaczenie celów. Kolejne pytania dotyczą tego, co my robimy dobrze oraz tego, co inni robią lepiej i w jaki sposób inni robią to lepiej. W rezultacie możliwa staje się adaptacja praktyk i ewentualne przededefiniowanie celów [za: Nazarko, Kuźmicz, Urban 2009, s. 65]. Organizacja stosując benchmarking, dąży do poziomu lidera efektywności. W kolejnym etapie to ona będzie mogła pomagać innym, stając się partnerem benchmarkingowym, a następnie organizacją uczącą się.

Rysunek 1. Rodzaje benchmarkingu



Rodzaje Benchmarkingu

Najbardziej kompleksowe zestawienie rodzajów benchmarkingu przedstawiła Kuźmicz [2014, s. 96] — rysunek 1.

W powyższym zestawieniu wyróżnione zostały rodzaje benchmarkingu w oparciu o kryterium przedmiotowe, podmiotowe, wsparcia, rodzaju i ochrony danych oraz relacji z partnerami. Można zastosować także inne kryteria np. kryterium wzorca. To, który z rodzajów benchmarkingu zostanie wybrany, należy ustalić w każdym przypadku, biorąc pod uwagę indywidualne uwarunkowania i konkretną sytuację, a także zalety i wady poszczególnych rodzajów benchmarkingu oraz wysokość nakładów, jakie trzeba będzie ponieść.

Bogusz Mikuła [za: Roman 2016, s. 15] wskazał następujące zasady związane z wykorzystywaniem benchmarkingu w organizacji: legalności, wymiany, poufności, wykorzystania informacji, przygotowania, wykonania, rozumienia, działania.

Tabela 2. Zasady postępowania w procesie benchmarkingu

Zasada	Istota
legalności	o ile istnieje jakaś wątpliwość co do tego, czy działania prowadzone są legalnie, organizacja powinna to sprawdzić; zabronione jest pozyskiwanie danych handlowych w sposób niezgodny z prawem
wymiany	przepływ informacji w kontaktach z partnerem benchmarkingowym powinien być dwukierunkowy — oprócz pozyskiwania informacji od partnera, powinniśmy także udostępnić mu informacje, których on poszukuje, w tym informacje podobne do tych, które uzyskaliśmy od niego
rzetelności	nie można w procesie benchmarkingu wprowadzać w błąd i podawać nieprawidłowych informacji
poufności	uzyskane informacje powinny zostać zachowane, natomiast niedopuszczalne jest udostępnianie informacji pobranych od partnera bez jego zgody innym
wykorzystania informacji	dane, które uzyskaliśmy podczas wymiany benchmarkingowej, mogą być użyte w takim zakresie, w jakim wskazano w partnerskiej organizacji; w przypadku chęci skorzystania z pozyskanych danych do innych celów konieczna jest zgoda partnera
kontaktu	należy ściśle przestrzegać wyznaczonych procedur postępowania
przygotowania	do wymiany informacji w ramach benchmarkingu organizacja powinna się odpowiednio przygotować; trzeba szanować czas swojego informatora

Zasada	Istota
wykonania	ważne jest terminowe wypełnianie zobowiązań oraz nie wykracanie poza wcześniej ustalone harmonogramy działania
rozumienia i działania	organizacja współpracująca powinna być traktowana na zasadach partnerskich

Źródło: Roman 2016; Grudzewski, Jagusztyn-Grochowska, Zużewicz 1999, s. 5.

Współpraca w zakresie benchmarkingu powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu, należy przestrzegać zasad prawnych i etycznych. Należy pamiętać o tym, żeby nie stosować metod skrytych, np. podsłuchu, niedozwolonego fotografowania czy kradzieży tajemnic firmowych [Grudzewski, Jagusztyn-Grochowska, Zużewicz 1999, s. 5]. Zasady te są ogólnie przyjętymi normami zachowania w kontaktach z otoczeniem. Pozwalają przedsiębiorstwu na zwiększenie efektywności w wykorzystaniu podejścia benchmarkingowego.

Korzyści i problemy związane z zastosowaniem koncepcji benchmarkingu

Wśród głównych korzyści związanych ze stosowaniem benchmarkingu należy wskazać [Godzisz, Bania 2012, ss. 230–231; Źródło-Loda 2013, ss. 207–208 i 218–219]:

- zainteresowanie trendami, potencjalnymi kierunkami rozwoju organizacji;
- skłanianie do systematycznego obserwowania rozwiązań stosowanych przez liderów w różnych sektorach gospodarki;
- poszukiwanie przez organizację najlepszych rozwiązań poza organizacją, poza branżą, transfer i adaptację tych rozwiązań;
- upowszechnianie najlepszych praktyk;
- możliwość współpracy z liderami z danej branży i spoza niej;
- stworzenie atmosfery nieustannego dążenia do poprawy, trwałego zarządzania zmianą;
- motywowanie do działań poprawiających funkcjonowanie organizacji;
- możliwość wyznaczenia krytycznych czynników zarządzania;
- określenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- pomoc w wyznaczeniu ambitnych, ale możliwych do osiągnięcia celów;
- zrozumienie istoty procesów w organizacji;
- wpływ na doskonalenie procesów, poprawę ich efektywności i skuteczności;

- określenie priorytetów podczas procesu doskonalenia działań;
- obniżenie poziomu kosztów;
- usprawnianie procesu przepływu informacji pomiędzy firmami;
- przyspieszenie procesów uczenia się, poprawy jakości.

Oprócz niewątpliwie występujących korzyści wynikających ze stosowania benchmarkingu występują także ograniczenia związane z korzystaniem z tej metody. Należą do nich m. in. [Źródło-Loda 2013, s. 219]:

- ograniczenie własnej kreatywności i innowacyjności;
- problemy z wyborem odpowiedniego partnera;
- trudności w uzyskaniu niezbędnych informacji;
- niechęć do współpracy;
- niechęć i opór wśród pracowników wobec wdrażania rozwiązań z zewnątrz;
- postrzeganie tej metody jako szpiegostwa;
- pojawiające się zachowania nieetyczne i mające znamiona przestępstwa;
- długi okres potrzebny na zbieranie informacji i przeprowadzenie procesu;
- wysoki koszt stosowania benchmarkingu.

Benchmarking w sektorze publicznym — ograniczenia czy naturalna metoda rozwoju

Podmioty sektora publicznego szukają możliwości podnoszenia sprawności funkcjonowania i świadczenia usług publicznych przy ograniczonych zasobach finansowych. Janusz Sasak wskazuje na konieczność zachowania szczególnej ostrożności przy adaptowaniu przez administrację publiczną rozwiązań z sektora prywatnego. Wskazuje na konieczność dokonywania wyborów poziomu świadczonych usług oraz konieczność dochodzenia do kompromisów, w tym podejmowania decyzji skutkujących zachowaniem *status quo* [Sasak 2013, s. 192]. Za Grudzewskim autor przytacza cztery bariery stosowania benchmarkingu, w tym traktowanie własnych rozwiązań jako z zasady lepszych od obcych [Grudzewski, Hejduk 2000 za: Sasak 2013, s. 194].

Autorkom bliska jest teza, iż główne ryzyko upowszechniania benchmarkingu w administracji publicznej stanowi presja usprawniania urzędów, podniesienia jakości świadczonych usług, usprawnienia obsługi klienta niewspółmierna do środków, którymi dysponują urzędy na ten cel. W przypadku jednak dysponowania adekwatnymi środkami na wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania możliwość wykorzystania benchmarkingu jako aparatu doskonalenia zarządzania publicznego, np. benchmarkingu procesów w urzędach i grupach urzędów, jest nie tylko wyzwaniem, ale incydentalnie

staje się rzeczywistością. Specyfika sektora publicznego opartego na zasadzie transparentności, dostępności do informacji publicznej, braku konkurencji pomiędzy podmiotami, zwłaszcza tymi, które podlegają tym samym instytucjom nadzorczym, sprzyja rozwojowi zastosowania tego typu podejścia.

Benchmarking w sektorze publicznym. Studium przypadku

Benchmarking był stosowany wielokrotnie w projektach unijnych usprawniających zarządzanie w urzędach i grupach urzędów administracji rządowej i samorządowej w latach 2013–2015, realizowanych w ramach priorytetu V „Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki¹. Przykładem jego zastosowania jest projekt pn.: „Procesy, cele, kompetencje — zintegrowane zarządzanie w urzędzie” (PCK)². W ramach działań projektowych wdrażano narzędzia zarządzania procesowego, zarządzania przez cele i zarządzania przez kompetencje w urzędach i grupach urzędów z wykorzystaniem technik benchmarkingowych. W 168 urzędach administracji rządowej, w tym w: ministerstwach, urzędach centralnych, urzędach wojewódzkich oraz w wybranych grupach urzędów administracji rządowej w województwie, zidentyfikowano, zmapowano oraz poddano optymalizacji wybrane procesy.

Celem projektu było podniesienie jakości zarządzania poprzez wdrożenie nowoczesnych narzędzi oraz integracja systemów zarządzania w urzędach i grupach urzędów. Powodem zastosowania metod benchmarkingowych było przede wszystkim dążenie do poprawy obsługi klienta, wyznaczenie obszarów priorytetowych do wdrożenia usprawnień i zwiększenie tempa wdrażania udoskonaleń, budowanie wzorcowych rozwiązań poprzez wiedzę i doświadczenie innych urzędów. Wspólne standardy w zakresie przebiegu procesów miały zapewnić spójność działań urzędów realizujących zbliżone lub tożsame zadania. Źródłem inspiracji były wnioski i rekomendacje z wcześniejszych projektów unijnych realizowanych w jednostkach sektora publicznego, najlepsze praktyki w urzędach administracji publicznej oraz rozwiązania stosowane w sektorze prywatnym.

Projekt w tym kształcie odpowiadał na kluczowe wyzwania sygnalizowane przez ekspertów zarządzania publicznego oraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej.

¹ www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/priorytet-v/ [dostęp: 3 lutego 2017].

² Projekt systemowy Szefa Służby Cywilnej „Procesy, cele, kompetencje — zintegrowane zarządzanie w urzędzie”, współfinansowany był ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Znaczącym wyzwaniem jest modernizacja struktur organizacyjnych urzędów, ich uproszczenie i skoncentrowanie uwagi nie tylko na hierarchii (która powinna być prosta, jasna i czytelna także dla osób z zewnątrz), ale przede wszystkim na upraszczaniu procesów pracy, likwidowaniu zbędnych czynności i dokumentów. [Rostkowski, Witkowski 2016, s. 2]

Pytanie, jakie warto zadać, dotyczy kwestii, czy urzędy są gotowe do efektywnego wykorzystania benchmarkingu jako instrumentu doskonalenia zarządzania. Czy kultura organizacyjna urzędów sprzyja stosowaniu tego podejścia, czy też jest czynnikiem hamującym w tym zakresie?

Niniejsza analiza została przeprowadzona na podstawie raportów, dokumentacji projektowej oraz obserwacji uczestniczącej. Doświadczenia projektowe autorek w roli członków zespołu projektowego, uczestnictwo zarówno w fazie opracowania założeń projektu, jego inicjacji w urzędach oraz we wszystkich etapach jego realizacji, pozwalają na wzbogacenie analizy o wnioski wynikające z bezpośredniej obserwacji postaw oraz zachowań zarówno kadry kierowniczej urzędów, jak i zespołów projektowych wdrażających usprawnienia w swoich urzędach.

W projekcie PCK wielokrotnie zastosowano podejście benchmarkingowe, w tym: porównywanie do wzorca, ranking dojrzałości organizacyjnej urzędów według różnych wymiarów, a także zebranie dobrych praktyk oraz działania służące upowszechnieniu najlepszych praktyk w tych urzędach, które były gotowe do przejmowania nowych rozwiązań.

Trudności z zastosowaniem benchmarkingu pojawiły się już na etapie inicjacji projektu. Główny cel działań projektowych, polegający na analizie najlepszych rozwiązań w grupach urzędów i wybór odpowiednich usprawnień do wdrożenia dla konkretnego urzędu, okazał się trudny do realizacji ze względu na bariery świadomościowe. Urzędy „nie lubią” diagnozy, badania, audytu organizacyjnego — nie są na nie otwarte i nie chcą się porównywać. Chociaż świadomość przydatności rankingów wśród kadry kierowniczej urzędów jest oczywista i wysoka, to obawy przed zajmowaniem przez własny urząd pozycji niższej niż średnia w grupie są wielokrotnie wyższe. Obawy te przez cały okres realizacji projektu były bardzo silne. Nie bez znaczenia okazał się czas zbierania danych, który przypadał na pierwszą połowę 2015 r., czyli na okres przedwyborczy. Obawy budził nie sam fakt zajmowania np. niższej pozycji w rankingu urzędów tego samego typu, ile możliwy sposób wykorzystania uzyskanych wyników przez urzędy/podmioty nadzorujące i kontrole. Obawy te wpływają silnie na kształtowanie się postawy sceptycznej wobec narzędzi o charakterze benchmarkingowym wykorzystujących rankingi, np. sprawności, dojrzałości organizacyjnej itp. Niezależnie od realności tych obaw uzasadniony jest wniosek o barierze kulturowej w upowszechnianiu tego typu narzędzi w jednostkach sektora publicznego. Odpowiadając na pytanie postawione

powyżej, można sformułować tezę, że kultura biurokratyczna zakorzeniona w urzędach administracji rządowej „(...) spętana zespołem sformalizowanych reguł, nakazów i zakazów szczegółowo normujących życie organizacji” [Sułkowski 2012, s. 87], nie sprzyja rozwojowi benchmarkingu jako instrumentu doskonalenia zarządzania urzędem.

Pozostałe obawy dotyczyły niejasnych i nieoczywistych efektów usprawniania procesów z wykorzystaniem podejścia benchmarkingowego, kalkulacji w zakresie dodatkowych zadań, które wymuszają usprawnienia procesów, a przede wszystkim dylematu, kto zyska na poprawie funkcjonowania i standaryzacji procesów.

W projekcie PCK zastosowano narzędzia benchmarkingowe już w pierwszej fazie jego realizacji — na etapie przeglądu systemów zarządzania. Audyt ten polegał na ocenie dojrzałości organizacyjnej urzędów z wykorzystaniem modeli referencyjnych wypracowanych przez ekspertów zewnętrznych. Badanie pozwoliło na precyzyjne określenie dojrzałości organizacyjnej 168 urzędów administracji rządowej [*Przegląd systemów zarządzania. Raport zbiorczy* 2015].

Kolejnym przykładem zastosowania benchmarkingu jako metody w projekcie PCK były działania prowadzone w 47 urzędach centralnych. W tej grupie porównano niespełna 200 procesów i podprocesów kadrowych, opracowano wykaz słabych stron procesów i ich przyczyn, diagnozę wąskich gardeł oraz opracowano rekomendacje ze wskazaniem konkretnych działań, które mogą służyć optymalizacji funkcjonujących rozwiązań [*Procesy kadrowe w ministerstwach...* 2015, s. 8]. Działania wdrożeniowe prowadzone były przez konsultantów zewnętrznych we współpracy z zespołami projektowymi powołanymi w urzędach. Koncentracja na wybranych procesach kadrowych dostarczyła interesujących wyników. Naturalne było sformułowanie wstępnej hipotezy o jednorodności procesów kadrowych w grupach urzędów, z których wszystkie funkcjonują w ramach korpusu służby cywilnej w oparciu o ustawę o służbie cywilnej. Ustawa, wraz z aktami wykonawczymi, reguluje status i organizację, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej [Ustawa z 21 listopada 2008 r.]. Cechą obszaru zsz w służbie cywilnej jest jego przeregulowanie [Dowiat-Urbański 2016]. Wybierając do analizy porównawczej procesy kadrowe w urzędach, ryzykowano, że uzyskane wyniki nie wniosą nic nowego, właśnie z powodu ujednolicenia tych procesów poprzez regulacje prawne. Uzyskane wyniki prowadzą jednak do bardziej złożonych wniosków i pokazują relatywnie dużą przestrzeń w przebiegu tożsamyh procesów w podobnych organizacjach funkcjonujących na podstawie tych samych uregulowań prawnych, nadzorowanych przez ten sam organ. Zdiagnozowano też cechy wspólne procesów kadrowych ukształtowanych głównie w oparciu o regulaminy organizacyjne oraz wewnętrzne instrukcje dotyczące obiegu i akceptacji dokumentów. Nie potwierdziła się teza o wpływie dobrych praktyk upowszechnianych w administracji na kształt procesów [*Procesy kadrowe w ministerstwach...* 2015, s. 6].

Wybrane procesy kadrowe analizowano i porównywano pod kątem: długości ścieżki procesu mierzonej liczbą działań na ścieżce, liczby działań wytwarzających wartość na najdłuższej ścieżce procesu, liczby działań związanych z formalnym ewidencjonowaniem i przekazywaniem zadań, liczby działań kontrolnych, liczby stanowisk realizujących proces, liczby czynności realizowanych przez kierownictwo w procesie, a także wykorzystania elektronicznego obiegu dokumentów.

Analizę procesów przeprowadzono na podstawie przeglądu map procesów planowania zatrudnienia, naboru pracowników, adaptacji pracowników, rozwoju i oceny pracowników oraz derekrutacji. Porównywano etapy poszczególnych procesów, identyfikowano istotne różnice pomiędzy procesami, a przede wszystkim zidentyfikowano słabe i moce strony procesów w poszczególnych urzędach. Wyniki diagnozy w przypadku procesów naboru, oceny i rozwoju pracowników porównano z procesami modelowymi w tych obszarach. Procesy modelowe były skonstruowane w oparciu o przyjęte założenia i dobre praktyki.

Wnioski z analizy wskazują, że o cechach wspólnych badanych procesów decyduje wpływ struktury organizacyjnej badanych urzędów na przebieg procesów. Formalny obieg dokumentów i ich akceptacja dominują nad działaniami merytorycznymi, a stanowiska kierownicze wszystkich szczebli uczestniczą w realizacji badanych procesów. Rekomendacje podzielone zostały na trzy grupy, w tym dotyczące jakości procesów, efektywności procesów oraz kompetencji pracowników [*Procesy kadrowe w ministerstwach...* 2015, ss. 78–80].

Projekt „Procesy, cele, kompetencje — zintegrowane zarządzanie w urzędzie” dawał możliwość wdrożenia zarządzania procesowego w grupach urzędów przy jednoczesnym zastosowaniu instrumentów benchmarkingowych pozwalających na optymalizację wybranych procesów zarówno w porównaniu z modelem referencyjnym, jak i wykorzystaniem dobrych praktyk. Zastosowany został benchmarking funkcjonalny z udziałem wsparcia zewnętrznego. Przełamano bariery związane z wprowadzaniem podejścia procesowego w urzędach. Podniesiony został poziom wiedzy i świadomości ciągłego monitorowania oraz porównywania procesów zarówno wewnątrz jednostki, jak i w grupach urzędów. Natomiast kulturowe bariery stosowania benchmarkingu jako procesu w administracji publicznej mogą być stopniowo ograniczane poprzez upowszechnianie wiedzy o zasadach wykorzystywania benchmarkingu w organizacji.

Bibliografia

- Andersen B.** (1999), *Industrial benchmarking for competitive advantage*, "HumanSystems Management", nr 18, January [online], www.researchgate.net/profile/Bjorn_Andersen2/publication/233862760_Industrial_benchmarking_for_competitive_advantage/links/00b7d53204c1c18578000000.pdf, dostęp: 3 lutego 2017.
- Czekaj J., Zakrzewska-Bielawska A.** (2006), *Benchmarking jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 713 [online], gollum.uek.krakow.pl/bibl_ae_zasoby/zeszyty/pdf/119638736.pdf, dostęp: 3 lutego 2017.
- Dowiat-Urbański D.** (2016), *Szef służby cywilnej, Służba publiczna w Polsce — diagnoza, prezentacja*, „Przegląd Służby Cywilnej”, nr 1/2016.
- Godzisz A., Bania S.** (2012), *Benchmarking jako skuteczne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae”, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Nr 2.
- Grudzewski W.M., Jagusztyn-Grochowska S., Zużewicz L.** (1999), *Benchmarking istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7.
- Kotler Ph.** (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kuczevska J.** (2007), *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Kuźmicz K.** (2014), *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnia*, Oficyna Wolters Kluwer.
- Macuda M., Łuczak K.** (2014), *Wykorzystanie benchmarkingu w optymalizacji kosztów świadczeń zdrowotnych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, nr 5 (266).
- Moriarty J.P.** (2009), *En route to a theory of benchmarking* [online], citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.1762&rep=rep1&type=pdf, dostęp: 3 lutego 2017.
- Nazarko J., Kuźmicz K., Urban J.** (2009), *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „Nauka i szkolnictwo wyższe”, nr 2/3/4 [online], pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/viewFile/3165/3166, dostęp: 3 lutego 2017.
- Procesy kadrowe w ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich. Porównanie wybranych obszarów* (2015), Raport, F5 Consulting Sp. z o.o., M4 Management Polska Sp. z o.o., materiały DSC KPRM.
- Przegląd systemów zarządzania. Raport zbiorczy* (2015), PwC Polska, materiały DSC KPRM.
- Rigby D., Bilodeau B.** (2015), *Management Tools & Trends 2015*, Bain&Company [online], www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf, dostęp: 3 lutego 2017.

- Roman K.** (2016), *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] A. Wadlewski, A. Modliński, *Innowacyjne działania w zakresie zarządzania i marketingu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Rostkowski T., Witkowski M.** (2016), *Liderzy w administracji publicznej. Potrzeby rozwoju kompetencji kadry kierowniczej urzędów w Polsce*, „Przegląd Służby Cywilnej”, nr 1 [online], dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/liderzy_w_administracji_publicznej._potrzeby_rozwoju_kompetencji_kadry_kierowniczej_urzedow_w_polsce_0.pdf, dostęp: 3 lutego 2017.
- Siemionek A., Siemionek M.** (2015), *Wykorzystanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855 — *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, nr 74, t 2.
- Sułkowski Ł.** (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sasak J.** (2013), *Benchmarking procesów jako narzędzie doskonalenia administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 169/14 — *Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki*.
- Ustawa z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej – jednolity tekst opublikowany w Dzienniku Ustaw z dnia 26 sierpnia 2016 r., Dz.U. z 2016 r., poz. 1345.
- Szafrąńska A., Szyran-Resiak A.** (2011), *Benchmarking* [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Szydełko M., Kołodziejczuk B.** (2016), *Benchmarking jako fakultatywny instrument doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 440.
- Ziębicki B.** (2007), *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Zimniewicz K.** (2003), *Współczesne metody i koncepcje zarządzania*, Wyd. II zm., PWE, Warszawa.
- Źródło-Loda M.** (2013) *Benchmarking — Nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigonia w Krośnie”, z. 67 [online], www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/1/1/13._malgorzata_zrodlo-loda_benchmarking_nowoczesna_koncepcja_zarzadzania_organizacja.pdf, dostęp: 3 lutego 2017.

Robert Stanisławski | robestan@p.lodz.pl

Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka

Joanna Trębska | joannatrebska@o2.pl

Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk

Rola zasobów w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście innowacji otwartych — wymiar empiryczny

The Role of Resources in the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Open Innovation — Empirical Dimension

Abstract: Open innovation includes a mutual exchange of knowledge between the organization and the environment. They play an increasingly important role in the process of developing innovative small and medium enterprises. They are significantly involved in the cooperation with many entities in the environment. The environment is a buffer for enterprises to acquire the necessary resources. The need of their supplement is the result of the resources lack and opportunities created in this area. It is noteworthy that between the use of internal and external resources and innovative development there are a number of dependencies, among others — concerning the impact of their particular types on the discussed development. For this purpose, several important hypotheses have been verified in this article. The article was based on research project titled “The concept of ‘open innovation’ in small and medium-sized enterprises — models, trends and determinants of development” financed by the National Center for Science granted under decision No. DEC-2012/07 / B / HS4 / 03085. The purpose of this article is to present own research on resources and their role in the development of innovative SMEs in Poland, taking into account the importance of open innovation.

Key words: internal and external resources, innovative development, open innovation, small and medium enterprises

Wstęp

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest kluczowym zadaniem na najbliższych kilka lat. Rozwój ten, rozumiany w szerokim kontekście, może odbywać się na dwa sposoby — poprzez restrukturyzację oraz innowację [Pierścionek 1996, ss. 15–16]. Restrukturyzacja jest procesem dostosowania przedsiębiorstwa do zmieniających się wymogów rynku, w wyniku którego następuje wzrost jego wartości. Przejawia się ona rezygnacją z mało efektywnych obszarów działalności na rzecz poszukiwania nowych, tj. bardziej opłacalnych dziedzin [Chodyński 2011, s. 63]. Rozwój przez innowację określany bywa również rozwojem innowacyjnym, przy czym wprowadzane są nowe (lub ulepszone) rozwiązania w zakresie innowacji technicznych, ekonomicznych lub/i organizacyjnych. Rozwój innowacyjny realizowany jest w ramach określonych strategii przedsiębiorczych, związanych z „kreowaniem nowych pomysłów, **zasobów**, idei oraz zastosowań ponad granicami organizacji” [Chodyński 2011, s. 63; Reinmoeller, Baardvijk 2005, ss. 61–66]. Określenie „ponad organizacjami” jest niezwykle istotne, gdyż oznacza „zacieranie” istniejących granic między podmiotami funkcjonującymi na rynku oraz promowanie postaw otwartych między nimi.

Postawy otwarte w zakresie wdrożeń innowacyjnych określane są mianem innowacji otwartych (*open innovation* — OI). Oznaczają one zazwyczaj dwukierunkowy przepływ zasobów niematerialnych (najczęściej wiedzy), oddziałując tym samym na rozwój organizacji. Innowacje otwarte identyfikowane są zazwyczaj z zasobami relacyjnymi, w ramach których przedsiębiorstwa nawiązują współpracę z różnymi podmiotami w otoczeniu. Ta relacyjność jest niezwykle istotna szczególnie w odniesieniu do MŚP. Dzięki relacjom mogą one pozyskiwać w otoczeniu nowe pomysły, talenty i inne niezbędne zasoby do swojego rozwoju. Konieczność współpracy uwarunkowana jest w przypadku tych przedsiębiorstw istniejącymi brakami własnych zasobów i możliwościami ich uzupełnienia we własnym zakresie. Stąd też wynika potrzeba kształtowania relacji i podnoszenia świadomości wśród przedsiębiorców co do roli, jaką one odgrywają (lub mogą odegrać) w ich rozwoju innowacyjnym. Postawy zamknięte stają się obecnie mało efektywne z uwagi na wzrost znaczenia procesów globalizacji i „modę” na rosnące zainteresowanie wdrażaniem rozwiązań opartych o powiązania partnerskie i sieci międzyorganizacyjne. Wymiana ta w większości przypadków związana jest zasobami niematerialnymi, których jedną z cech niewątpliwie jest trudność utrzymania ich w granicach przedsiębiorstwa. Stanowi to efekt m.in. dużej fluktuacji kadry pracowniczej.

W celu analizy istniejących zależności między zasobami a rozwojem MŚP w kontekście uwarunkowań wynikających ze stosowania OI wśród omawianych podmiotów określono w tym artykule dwie zasadnicze hipotezy badawcze (H_1 : MŚP w większym

stopniu wykorzystują zasoby własne niż zasoby zewnętrzne; H₂: MŚP wykorzystujące w większym stopniu zasoby zewnętrzne są bardziej innowacyjne) w ramach jednej hipotezy głównej H₀, która zakłada, że rozwój MŚP określony jest brakiem równowagi wykorzystania zasobów własnych i zewnętrznych. Do weryfikacji tych hipotez wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu finansowanego przez NCN numer DEC-2012/07/B/HS4/03085. Celem tego artykułu jest dokonanie prezentacji badań własnych dotyczących zasobów i ich roli w rozwoju innowacyjnych MŚP w Polsce z uwzględnieniem znaczenia innowacji otwartych (*open innovation*).

Istota zasobów w naukach o zarządzaniu

W literaturze przedmiotu pojęcie zasobów bywa interpretowane w różny sposób. W ogólnym ujęciu istniejące definicje można podzielić na takie, które określają zasoby w wymiarze materialnym i niematerialnym. Pojmowanie zasobów w wymiarze materialnym oznacza postrzeganie ich w kategoriach wymiernych, tj. w określonej formie lub postaci. Z kolei definicje określające zasoby niematerialne odnoszone są do kapitału intelektualnego. Cechą wspólną tych dwóch ujęć konceptualnych jest efekt końcowy, którym najczęściej jest osiągnięcie założonego przez przedsiębiorstwo celu (lub też wypracowanie oczekiwanych korzyści). Przykładem definicji „materialnych” są te, w których zasoby traktowane są jako „kapitał” lub „ograniczone dobra o zróżnicowanej postaci” [Masłyk-Musiał, Rakowska, Krajewska-Birńczyk 2012, s. 212], czy też „dowolny przedmiot” niezbędny do osiągnięcia założonego celu [Hamrol 1998, ss. 138–139]. Dokonując uszczegółowienia tych definicji, należy zaznaczyć, że do materialnych ujęć zasobów autorzy zaliczają trzy podstawowe kategorie, tj. zasoby rzeczowe, finansowe i osobowe (postrzegane jako liczba pracowników) [Machaczka 2001, s. 7]. Należy jednak zwrócić uwagę, że ten ostatni przykład dotyczący zasobów osobowych może stanowić również część zasobów niematerialnych, o ile pracownicy łączyć się będą z kompetencjami i posiadaną przez nich wiedzą. Przejawem takiego podejścia wspólnego dla obu typów ujęć konceptualnych jest rozpatrywanie zasobów w ujęciu instytucjonalnym, które „stanowią akumulację usług pracy ludzkiej (somatycznej i intelektualnej) w powiązaniu z moralnością indywidualną, organizacji i społeczeństwa” [Mroziewski 2010, s. 25]. Stąd też zasoby ludzkie w literaturze przedmiotu najczęściej określane są jako odrębna, tzn. trzecia kategoria definicji dotyczących pojęcia zasobów [Hamrol 1998, ss. 138–139] (przykładowo Marian Strużycki wyróżnia oprócz zasobów ludzkich zasoby naturalne i kapitałowe [2004, s. 96]).

Z kolei definicje zasobów niematerialnych obejmują: wiedzę, kompetencje i kwalifikacje pracowników, przedsiębiorczość, innowacyjność, reputację firmy, relacje z klientami

i partnerami biznesowymi (współpracę), kanały dystrybucji oraz wiele innych istotnych aspektów z punktu widzenia przedsiębiorstwa [Kreft 2005, s. 62]. W podobny sposób pojęcie to konceptualizuje Aneta Michalak, która ponadto twierdzi, że powyższe zasoby „mogą być wykorzystywane w różnych celach, przez różnych pracowników, w wielu miejscach jednocześnie” [2007, s. 59]. To sformułowanie jest o tyle istotne, że pozwala na określenie pewnych cech odróżniających zasoby niematerialne od materialnych. Należy do nich zaliczyć: długi okres pozyskiwania tych zasobów, utrudniony handel tymi zasobami, brak deprecjacji tych zasobów w procesie ich wykorzystania, konieczność ich ochrony i odnowy oraz związane z tym kontrolowane upowszechnianie zasobów niematerialnych [Marek, Białasiewicz 2011, ss. 133–258].

Wskazane powyżej różnorodne przykłady zasobów zaliczane do niematerialnych dowodzą pewnego rodzaju trudności w dokonaniu względnie przejrzystej ich klasyfikacji. W dość ogólnym ujęciu Marek Jacek Stankiewicz proponuje podział, na który składa się pięć podstawowych grup zasobów niematerialnych. Zalicza do nich: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy, możliwości [2006, s. 89]. Podział ten można określić mianem „wieloczynnikowego”, gdyż uwzględnia on zarówno uwarunkowania wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstw. Według Stankiewicza kompetencje oznaczają „specyficzne” cechy nadane przedsiębiorstwom (w tym kierownictwu i pracownikom). Są to uwarunkowania wewnętrzne. Z kolei relacje dotyczą stosunków wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, systemów funkcjonalnych oznaczających wewnętrzne powiązania względem wyznaczonych przez organizację zadań i podejmowanych działań.

Postawy w ogólnym znaczeniu odnoszone są do kultury organizacyjnej będącej efektem wewnętrznej struktury i panujących w jej ramach zasad oraz norm uwidacznianych na zewnątrz zarówno w kontaktach z klientami, jak i innymi podmiotami. Ostatni z zasobów, tj. możliwości, wynika z uwarunkowań wewnętrznych organizacji i jest „efektem” posiadanych przez podmioty zdolności oraz umiejętności. Ten wieloczynnikowy (ogólny) podział można odnieść do czterech kategorii zasobów: **funkcjonalnych, kulturowych, pozycyjnych i regulacyjnych** [Hall 1993, ss. 33–46]. Pierwsza grupa obejmuje te zasoby, które wykorzystywane są do realizacji założonych celów — zasoby kulturowe wynikają z kultury organizacyjnej, zasoby pozycyjne przypisane są do konkretnego przedsiębiorstwa, zaś regulacyjne są skutkiem wewnętrznych norm i zasad.

Inna klasyfikacja zasobów niematerialnych dzieli je na tzw. twarde i miękkie. Wśród pierwszej grupy można wymienić m.in. **strategie i technologie**. Kryterium, według którego dokonano tego podziału, jest sposób ich wyceny (trudny lub łatwy) [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 109]. Do drugiej grupy zaliczono: **umiejętności, procesy orga-**

nizacyjne, markę, informacje, wiedzę, kulturę oraz relacje. Informacja jest jednym z podstawowych zasobów, który pozwala na zwiększanie wiedzy o otaczającej rzeczywistości [Borowiecki, Kwieciński 2003, s. 15]. Sama wiedza nazuje na zgromadzonej i przetworzonej w odpowiedni sposób informacji, która powinna zostać poddana „obróbce” w odpowiednim czasie, miejscu i kontekście w taki sposób, aby wspomagać podejmowanie właściwych decyzji [Dziuba 2000, ss. 45–57].

Dokonując określenia ram znaczeniowych, konieczne należy zwrócić uwagę na występujące różnice pomiędzy „zasobami” a „potencjałem”. Według Stankiewicza potencjał to „ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować (...)” [2006, s. 89]. Można więc stwierdzić, że potencjał jest znacznie szerszym pojęciem obejmującym sumę dostępnych dla danego przedsiębiorstwa zasobów łącznie z kompetencjami i zdolnościami. Jednakże Jan Lichtarski podkreślając nierozzerwalność zasobów i kompetencji, zwraca uwagę na fakt zależności istniejących między tymi dwoma elementami, co więcej twierdzi on, że kompetencje (jak i zdolności) są zawarte w zasobach, stanowiąc ich immanentną cechę. Natomiast sam potencjał jest pojęciem wielowymiarowym i dotyczy określonych możliwości zbudowanych na konkretnych zasobach przedsiębiorstwa, jak i na umiejętnym korzystaniu z zasobów otoczenia [Lichtarski 2001, s. 98].

Nieco innym ujęciem jest traktowanie zasobów nie jako „immanentnej cechy”, lecz jako oddzielnego, niezależnego zasobu potrzebnego do realizacji określonych zadań danej organizacji. Przykładem takiego ujęcia jest definicja Michała Trockiego, który wyraźnie i zdecydowanie określa kompetencje oraz umiejętności jako zasoby przyczyniające się do realizacji produktów i procesów. W jego definicji pojawia się sformułowanie „kluczowych” kompetencji, które „ze względu na ich poziom i unikatowość” dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku [Trocki 2001, s. 78]. W podobnym stylu wypowiada się również Tomasz Gołębiowski, stwierdzając, że kluczowymi zasobami są takie, które w większym stopniu niż inne przyczyniają się do tworzenia wartości dla finalnego nabywcy, dając podstawę do penetracji nowych rynków [2001, ss. 179–181]. Ponadto według Jana Lichtarskiego kluczowe zasoby charakteryzują się z jednej strony rzadkością, która wpływa na przewagę strategiczną przedsiębiorstwa, z drugiej strony unikatowością wynikającą z ich komplementarności i z trudności w imitowaniu [2001, s. 98].

Na podstawie powyższych rozważań w niniejszym artykule przyjęto zakres zasobów materialnych i niematerialnych stanowiących podstawę do weryfikacji przyjętych hipotez. Zasobami materialnymi są czynniki posiadające wymierny charakter, tzn. takie, które występują w fizycznej postaci i są kwantyfikowalne. Należy do nich zaliczyć **zasoby rzeczowe i finansowe**. Natomiast niematerialne zasoby posiadają wymiar „wirtualny”,

co oznacza, że są trudno mierzalne. Zaliczono do nich **zasoby: organizacyjne, ludzkie, relacyjne oraz intelektualne**. Jednakże według podziału dokonanego przez Koźmińskiego w tym opracowaniu rozpatrywane będą tylko zasoby „miękkie” bez udziału technologii czy też strategii.

Innowacje otwarte (*open innovation*) w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa

Twórcą pojęcia ‘innowacje otwarte’ (*open innovation*) był Henry Chesbrough, który w 2003 roku w swojej książce *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology* określił jego zakres znaczeniowy. Według niego koncepcja innowacji otwartych stanowi paradygmat, w myśl którego firmy powinny wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych [Chesbrough 2003, s. 43]. Uszczegółowienia tego pojęcia dokonuje trzy lata później w publikacji *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, w której twierdzi, że **innowacje otwarte są determinantą rozwoju przedsiębiorstwa**, gdyż przyczyniają się do „przyspieszenia wewnętrznych innowacji w firmie”. Ponadto oznaczają one dwukierunkowy przepływ wiedzy, tzn. z otoczenia do przedsiębiorstwa i na odwrót. Przy czym firmy powinny w większym stopniu korzystać z tych zewnętrznych pomysłów i technologii, które dostępne są w otoczeniu, zaś do otoczenia przekazywać te rozwiązania, z których w danym momencie przedsiębiorstwo nie korzysta, zapewniając innym podmiotom możliwość wdrażania nowości i pogłębiania swojego rozwoju innowacyjnego [Chesbrough 2006, ss. 1–21]. Rozwój ten jest niewątpliwie efektem uzyskiwanym w wyniku działań innowacyjnych i współpracy z otoczeniem, co jest skutkiem systematycznego badania zewnętrznych źródeł dla innowacji, przy jednoczesnym integrowaniu tych badań z możliwościami i zasobami firmy [West, Gallagher 2006, ss. 319–331]. Oznacza to, że otoczenie stanowi swoistego rodzaju bufor rozwiązań innowacyjnych, których poziom absorpcji jest uzależniony od posiadanych przez podmioty kompetencji i umiejętności ich wykorzystania. Można zatem twierdzić, że z jednej strony rozwój jest determinowany poziomem otwartości (tj. liczbą różnych zewnętrznych źródeł aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa), z drugiej zaś wewnętrznymi zasobami będącymi w dyspozycji konkretnego podmiotu gospodarczego. Zgodnie z tym twierdzeniem należy przyjąć, że im większa liczba zewnętrznych źródeł, tym większy poziom otwartości firmy na otoczenie [Laursen, Salter 2004, ss. 1201–1215]. Jednakże nie oznacza to „automatycznego przełożenia” na poziom rozwoju innowacyjnego, gdyż w wielu wypadkach barierą stają się ograniczone możliwości absorpcyjne przedsiębiorstw.

Jak zaznaczono powyżej, innowacje otwarte w ogólnym swoim znaczeniu obejmują wymianę zasobów (najczęściej wiedzy) o charakterze dwukierunkowym. W praktyce jednak zjawisko *open innovation* nie musi posiadać charakteru bilateralnego. Zauważają to niektórzy autorzy, podkreślając w swoich definicjach możliwość jednokierunkowego transferu zasobów (głównie wiedzy). Przykładowo Bruce Tether i Abdelouahid Tajar postrzegają OI jako eksplorację otoczenia w poszukiwaniu „wartościowych” pomysłów i idei możliwych do zaimplementowania przez konkretne podmioty, a ocenianych przez otoczenie jako mało przydatne [2008, ss. 1079–1095]. Podejście takie jest charakterystyczne w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Cechuje je chęć pozyskiwania gotowych rozwiązań w krótkim czasie i ich komercjalizacja przynosząca wymierne efekty. Generalnie, z uwagi na ograniczoność zasobów materialnych (głównie finansowych), skłonne są one w większym stopniu dokonywać implementacji rozwiązań, niż prowadzić własną działalność B+R, a tym samym „wypychać” do otoczenia „zbędne” dla nich rozwiązania. Stąd też ogromna rola otoczenia, jaką pełni w stosunku do tych podmiotów. Staje się ono pewnego rodzaju „rezerwuarem” pożytecznych pomysłów, doświadczeń, rozwiązań lub informacji o nowościach, które przedsiębiorstwa te mogą spożytkować we własnym celu. Dlatego też zasadną wydaje się być teza głosząca, że **podstawą rozwoju MŚP jest kształtowanie zasobów relacyjnych i nawiązywanie w ich ramach współpracy z innymi znajdującymi się w otoczeniu podmiotami.**

Zjawisko ograniczoności zasobów dotyczy zarówno potencjałów własnych, jak i zewnętrznych. Otwartość na otoczenie staje się jednym z możliwych sposobów uzupełnienia istniejących w tym zakresie braków. Jednakże należy pamiętać, że „dostępność zewnętrzna” obarczona jest wieloma uwarunkowaniami, które w wielu przypadkach uniemożliwiają pozyskanie niezbędnych zasobów. Należy zatem stwierdzić, że otoczenie (i podejmowana w jego ramach współpraca) stwarza możliwości eliminowania istniejących niedoborów i tym samym bardziej ekspansywnego rozwoju omawianych przedsiębiorstw, lecz nie jest ono całkowicie bezwarunkowe i „bezkrytyczne”. Największe trudność z pozyskiwaniem zasobów zewnętrznych mają podmioty najmniejsze, tzn. takie, które „obciążone” są najmniejszym prawdopodobieństwem „trwałego zaistnienia na rynku”, co skutkuje tym, że w większości sytuacji zmuszone zostają opierać swoją działalność na własnych zasobach zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Ponadto należy również sądzić, iż dostępność dla nich zasobów zewnętrznych uzależniona jest bezpośrednio od stażu rynkowego i rodzaju prowadzonej działalności. Im przedsiębiorstwo dłużej funkcjonuje na rynku, tym ma większe doświadczenie przekładające się na większą stabilność. Również w podobny sposób można określić znaczenie dostępności zasobów z punktu widzenia prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa produkcyjne znacznie lepiej „osadzone” są na rynku niż usługowe czy też handlowe. Stąd

poglądy, że innowacje otwarte stwarzają największe możliwości rozwoju dla podmiotów większych (tj. małych i średnich przedsiębiorstw) niż mniejszych, o dłuższym stażu rynkowym oraz prowadzących głównie działalność produkcyjną. Niniejsze rozważania stały się podstawą do weryfikacji w artykule kilku hipotez badawczych.

Na potrzeby artykułu przyjęto definicję innowacji otwartych jako **dwukierunkowego lub jednokierunkowego przepływu zasobów niematerialnych** (w ramach zasobów relacyjnych) tzn. wiedzy (w tym własności intelektualnej), doświadczeń, pomysłów, rozwiązań organizacyjnych między MŚP a podmiotami w ich otoczeniu, przejawiających się nawiązaniem lub kontynuowaniem współpracy.

Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Badania, za pomocą których osiągnięto wyniki stanowiące podstawę do wnioskowania w niniejszym artykule, przeprowadzone zostały w 2016 roku w ramach projektu naukowego finansowanego ze środków NCN o numerze DEC-2012/07/B/HS4/03085, pod tytułem „Koncepcja *open innovation* w małych i średnich przedsiębiorstwach — modele, trendy i uwarunkowania rozwoju”.

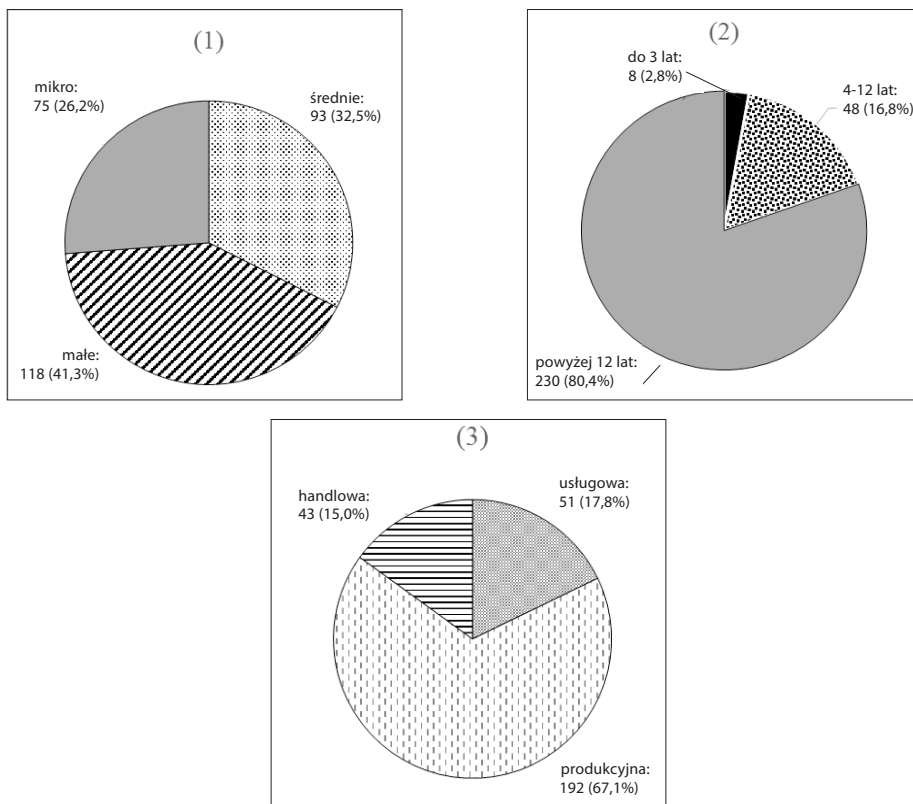
Przy doborze przedsiębiorstw do próby badanej zastosowano wielostopniowy schemat losowania. Ze względu na brak operatu — spisu przedsiębiorstw innowacyjnych, z którego można by dokonać losowania, pierwszy etap doboru miał charakter celowy polegający na wyborze tylko przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w ostatnim roku. Na następnym etapie wśród innowacyjnych przedsiębiorstw MŚP dokonano losowania, wyłaniając grupę podmiotów poddanych badaniu — łącznie 819 przedsiębiorstw. Losowy dobór próby zapewnił jej reprezentatywność (uważa się próbę za reprezentatywną, gdy jest odpowiednio liczna, wybrana losowo i odzwierciedla badaną strukturę) [Sokołowski 2004]. Spośród tych przebadanych 819 podmiotów wyłoniono „grupę innowacyjną”, która udzieliła odpowiedzi na pytania odnoszące się do znaczenia zasobów w ich rozwoju innowacyjnych. Zatem w badaniu, z którego wybrane wnioski przedstawiono w tym artykule, populacją generalną są pomioty innowacyjne wśród MŚP, które traktują zasoby jako jedną z zasadniczych determinant swojego rozwoju. Łącznie takich podmiotów wyłoniono 286.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem dwóch technik badawczych, tj. CATI i CAWI, których immanentną cechą jest wykorzystanie informatycznych instrumentów wsparcia. Pierwsza z tych technik stanowiła zasadniczy sposób przeprowadzonego badania (ponad 70% przebadanych przedsiębiorstw), natomiast druga z nich stanowiła wsparcie i uzupełnienie techniki pierwszej (poniżej 30% przedsiębiorstw). Łączne wy-

korzystanie obu technik wpłynęło na zwiększenie efektywności analiz poprzez skrócenie ich czasu oraz podniesienie poziomu zwrotności wypełnionych kwestionariuszy (21% w odniesieniu do nawiązanych kontaktów, ponad 37% w odniesieniu do wypełnionych kwestionariuszy).

W badanej próbie większość przedsiębiorstw (ponad 80%) stanowią przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku ponad 12 lat, najmniej — tylko 2,8% — stanowią przedsiębiorstwa o stażu rynkowym nieprzekraczającym 3 lat. Struktura próby pod względem wielkości przedsiębiorstw jest w miarę równomierna, z niewielką przewagą przedsiębiorstw małych¹. Przedsiębiorstwa usługowe i handlowe stanowią łącznie 1/3 próby, przeważają w niej przedsiębiorstwa produkcyjne (rys. 1).

Rysunek 1. Struktura badanej próby według wielkości (1), stażu rynkowego (2) i rodzaju działalności (3)



Źródło: opracowanie własne.

¹ Struktura próby pod względem wielkości przedsiębiorstw nie odpowiada strukturze polskich przedsiębiorstw, w której zdecydowanie przeważają mikro-przedsiębiorstwa, jednak większość firm jednoosobowych nie można traktować, jako przedsiębiorstwa innowacyjne, dlatego też fakt ten nie dyskwalifikuje tej próby pod względem reprezentatywności, gdyż populacja generalna, do której odnoszą się wnioski badania to MŚP innowacyjne.

Analiza wyników przeprowadzonego badania, mająca na celu weryfikację szeregu hipotez badawczych, opiera się na wykorzystaniu statystycznych narzędzi analizy struktury i korelacji.

Ze względu na złożoność analizowanych kategorii odnoszących się do zasobów przedsiębiorstwa na potrzeby badania skonstruowano mierniki skłonności do korzystania z własnych zasobów (ZW) oraz ich wielkości w stosunku do istniejących potrzeb (WZW), mierniki skłonności do korzystania z własnych zasobów materialnych (ZWM) i niematerialnych (ZWN), mierniki skłonności do korzystania z zasobów zewnętrznych (ZZ) oraz ich dostępności w otoczeniu (DZZ), mierniki stopnia innowacyjności przedsiębiorstw (I).

Mierniki ZW, ZWM, ZWN i ZZ opierają się na średnich ważonych liczby wskazanych przez dane przedsiębiorstwo rodzajów zasobów własnych (w przypadku ZW, ZWM, ZWN) oraz zewnętrznych (w przypadku ZZ), gdzie wagi odpowiadają znaczeniu przypisanemu tym zasobom (5 – bardzo duże; 4 – duże; 3 – średnie; 2 – małe; 1 – bardzo małe). Mierniki te mogą przyjmować wartości z przedziału $[0,1]$, gdzie 0 oznaczałoby, że przedsiębiorstwo nie korzystało z żadnego z wymienionych zasobów, zaś 1, że przedsiębiorstwo korzystało z wszystkich z wymienionych zasobów i ocenia ich znaczenie jako bardzo duże.

Miernik wielkości zasobów własnych w stosunku do istniejących potrzeb (WZW) uwzględnia liczbę zasobów, których wielkość w danym przedsiębiorstwie jest proporcjonalna do potrzeb oraz liczbę zasobów o zbyt dużej wielkości (dodatkowo ważoną stopniem przekroczenia wielkości w stosunku do potrzeb). Miernik ten przyjmuje wartości nieujemne, przy czym wartość 0 oznaczałaby, że wszystkie rodzaje zasobów własnych są zbyt małe, 1 oznacza, że wszystkie zasoby są proporcjonalne do potrzeb, wartość przekraczająca 1 oznacza, że niektóre z zasobów są zbyt duże, pozostałe proporcjonalne (możliwe są również sytuacje pośrednie, w których wielkość części zasobów jest zbyt mała, innych zbyt duża).

Miernik dostępności zasobów zewnętrznych, z których korzysta dane przedsiębiorstwo (DZZ), jest średnią ważoną liczby wskazanych zasobów z wagami równymi poziomowi dostępności (5 – bardzo duża; 4 – duża; 3 – średnia; 2 – mała; 1 – bardzo mała). DZZ może przyjmować wartości z przedziału $[0,1]$, gdzie wartości bliskie 0 oznaczają bardzo małą dostępność zasobów zewnętrznych, zaś 1, że dostępność wszystkich zasobów zewnętrznych, z których korzysta dane przedsiębiorstwo, była bardzo duża.

Konstrukcja miernika innowacyjności (I) bazuje na metodzie wzorca rozwoju Zdzisława Hellwiga [1968, ss. 307–326]. Miernik I jest syntetyczną miarą stopnia innowacyjności danego przedsiębiorstwa, liczoną w oparciu o zestaw wskaźników/zmiennych. Ideą tych mierników jest pozycjonowanie obiektów – przedsiębiorstw pod względem

stopnia rozwoju, przy czym w tym badaniu stopień innowacyjności jest wypadkową następujących wskaźników: 1) liczba wprowadzonych zmian innowacyjnych w firmie (ważona skalą wprowadzonej zmiany); 2) stopień, w jakim wprowadzone innowacje przyczyniły się do unowocześnienia firmy; 3) liczba źródeł innowacji (ważona ich znaczeniem); 4) zmiany konkurencyjności firmy w wyniku wprowadzonych innowacji (ważona stopniem tych zmian); 5) liczba wskazanych korzyści z wprowadzonych zmian innowacyjnych (ważona ich stopniem).

Weryfikacji hipotez prezentowanych w następnym paragrafie opracowania dokonano przy pomocy parametrycznych testów istotności dla średnich (gdy porównywano zmienne wyrażone liczbowo lub gdy zmienna niezależna miała charakter jakościowy) oraz istotności współczynnika korelacji liniowej Pearsona (w przypadku hipotez dotyczących zależności pomiędzy dwiema zmiennymi wyrażonymi liczbowo). Analizę zależności uzupełniono korelacyjnymi wykresami rozrzutu.

Wpływ zasobów na rozwój MŚP — weryfikacja założonych hipotez

Badając zachodzące relacje pomiędzy zasobami a rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście paradygmatu innowacji otwartych (OI), weryfikacji poddano dwie hipotezy zasadnicze H_1 i H_2 podporządkowane jednej hipotezie głównej H_0 . Hipotezom zasadniczym przyporządkowano hipotezy rozszerzające. Brzmiały one następująco:

H_0 : Rozwój MŚP określony jest brakiem równowagi wykorzystania zasobów własnych i zewnętrznych.

H_1 : MŚP w większym stopniu wykorzystują zasoby własne niż zasoby zewnętrzne.

H_{11} : Skłonność do wykorzystywania w większym stopniu zasobów własnych niż zewnętrznych zależy od: wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego oraz rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej.

H_{12} : MŚP wykorzystujące w większym stopniu zasoby własne charakteryzują się przewagą wielkości zasobów nad istniejącymi w tym zakresie potrzebami.

H_{13} : MŚP wykorzystujące w większym stopniu zasoby własne charakteryzują się większą skłonnością do korzystania z zasobów materialnych niż niematerialnych.

H_{14} : Wśród zasobów niematerialnych największe znaczenie dla rozwoju MŚP mają zasoby relacyjne. Dowodzi to znaczenia innowacji otwartych dla rozwoju MŚP.

H_2 : MŚP wykorzystujące w większym stopniu zasoby zewnętrzne są bardziej innowacyjne.

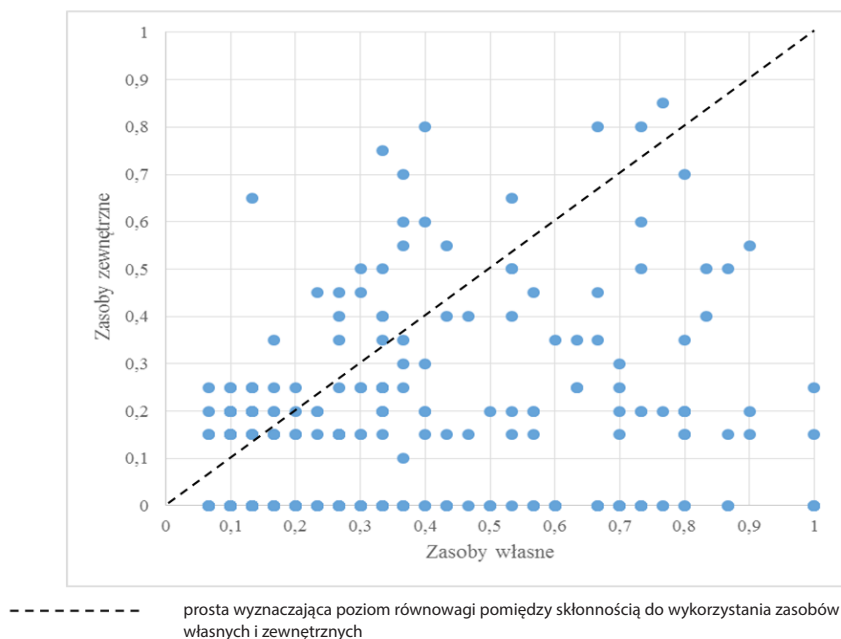
H_{21} : Poziom wykorzystania zasobów zewnętrznych jest bezpośrednio zależny od poziomu dostępności tych zasobów w otoczeniu.

H_{22} : Poziom dostępności ograniczany jest istniejącymi barierami w otoczeniu, z których większe znaczenie mają bariery ekonomiczne, tj. wysoka cena i mała liczba rozwiązań w otoczeniu, a mniejsze bariery pozaekonomiczne, tj. biurokracja, skomplikowane przepisy oraz złożony system podatkowy.

Weryfikacja grupy hipotez — H_1

Jak pisano wcześniej, analizę służącą weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono dla grupy przedsiębiorstw, które wskazały co najmniej jedno ze źródeł własnych. Zatem próba liczyła ostatecznie 286 przedsiębiorstw, z których zdecydowana większość, tj. 77,3%, charakteryzowała się większą skłonnością do korzystania ze źródeł własnych niż zewnętrznych.

Rysunek 2. Korelacyjny wykres rozrzutu dla mierników wykorzystania zasobów własnych i zewnętrznych



Weryfikację hipotezy H1 przeprowadzono przy pomocy testu istotności dla średnich poziomów miernika skłonności do wykorzystania zasobów własnych (ZW) i zewnętrznych (ZZ). Poniższe wyniki (por. tab. 1) wskazują na prawdziwość hipotezy statystycznej o tym, że średni poziom skłonności do korzystania z zasobów własnych jest wyższy niż średni poziom skłonności do korzystania z zasobów zewnętrznych. **Pozwala to na pozytywną weryfikację hipotezy badawczej H_1 .** Może to świadczyć o tym, że MŚP z jednej strony nie są podmiotami w pełni otwartymi na otoczenie, z drugiej zaś o trudnościach związanych z pozyskaniem zewnętrznych zasobów w otoczeniu. Reasumując, przyczyną pozytywnej weryfikacji H_1 można upatrywać zarówno w uwarunkowaniach wewnętrznych tych przedsiębiorstw, jak i zewnętrznych wynikających pośrednio lub bezpośrednio z otoczenia. W celu pogłębienia wiedzy w tym zakresie weryfikacji poddano kolejne hipotezy, tzw. rozszerzające (od H_{11} do H_{14}).

Tabela 1. Wyniki testu istotności dla średnich ZW i ZZ

	ZW	ZZ
Średnia	0,352797	0,145105
Wariancja	0,064793	0,034695
Obserwacje	286	286
Różnica średnich wg hipotezy	0	
Liczba stopni swobody	570	
t Stat	11,13568	
wartość p	1,7E-26	

Źródło: obliczenia własne.

Weryfikacja hipotez rozszerzających — od H_{11} do H_{14}

Na potrzeby weryfikacji zespołu hipotez badawczych rozszerzających skonstruowano miernik nierównowagi pomiędzy skłonnością do korzystania ze źródeł własnych i zewnętrznych, jako różnicę pomiędzy miernikami ZW a ZZ. Teoretycznie miernik ten może przyjmować wartości z przedziału $[-1,1]$, gdzie 1 oznaczałaby, że przedsiębiorstwo korzystało z wszystkich wymienionych zasobów własnych i ocenia ich znaczenie dla rozwoju innowacyjnego jako bardzo duże oraz że w ogóle nie korzystało z zasobów zewnętrznych, wartość -1 oznaczałaby sytuację odwrotną.

Pierwszy krok stanowi weryfikacja hipotezy H_{11} . W tym celu przeprowadzono serię testów istotności dla wartości średnich miernika ZW-ZZ w zależności od **wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego oraz rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej**. Dla weryfikacji pierwszej części tej hipotezy, tj. dotyczącej wielkości przedsiębiorstwa, średni poziom miernika ZW-ZZ w grupach mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wahał się pomiędzy 0,194 a 0,215. Przy czym różnice pomiędzy nimi są nieistotne statystycznie na poziomie istotności 0,05, na co wskazują niskie wartości sprawdzianów testów (t Stat) oraz wartość $p > 0,05$ (por. tab. 2). Nie pozwala to na **pozytywną weryfikację pierwszego elementu H_{11}** .

Tabela 2. Testy istotności dla wartości średnich miernika ZW-ZZ w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Średnia	Wyniki testów istotności (t Stat; wartość p)		
		Mikro	Małe	Średnie
Mikro	0,194	-	0,534; 0,297	0,474; 0,318
Małe	0,214	-	-	0,025; 0,490
Średnie	0,215	-	-	-

Źródło: obliczenia własne.

Przesłanki do postawienia powyższej hipotezy wynikają stąd, że mikro firmy mają mniejszy bądź utrudniony dostęp do źródeł zewnętrznych, dlatego wykorzystują je w mniejszym stopniu. Testy istotności wskazują na to, że średni poziom miernika ZZ w grupie mikro firm jest istotnie niższy niż w przedsiębiorstwach małych i średnich (por. tab. 3).

Tabela 3. Testy istotności dla wartości średnich miernika ZZ w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Średnia	Wyniki testów istotności (t Stat; wartość p)		
		Mikro	Małe	Średnie
Mikro	0,090	-	-3,053; 0,0013	-3,484; 0,0003
Małe	0,164	-	-	-0,650; 0,258
Średnie	0,183	-	-	-

Źródło: obliczenia własne.

W większym stopniu z zasobów zewnętrznych korzystają podmioty większe, tj. małe i średnie, a z zasobów własnych — przedsiębiorstwa mikro. Przyczyną takiego „stanu rzeczy” oprócz wskazanej powyżej może być konieczność „wypracowania” przez tę grupę własnej tożsamości i wejście na rynek zapewniające szersze oraz bardziej osiągalne możliwości eksploracyjne otoczenia (związane ze współpracą z innymi podmiotami).

Kolejnym krokiem jest weryfikacja drugiego elementu hipotezy H_{11} , dotyczącego zależności względem stażu rynkowego. Średni poziom miernika ZW-ZZ w grupach przedsiębiorstw o stażu rynkowym do 3 lat, pomiędzy 4 a 12 lat oraz o stażu przekraczającym 12 lat wahał się pomiędzy 0,195 a 0,238, przy czym również w tym przypadku różnice między nimi są nieistotne statystycznie na poziomie istotności 0,05 (por. tab. 4). Również test istotności dla wskaźnika korelacji Pearsona (równego w próbie -0,06) wskazuje na brak zależności liniowej pomiędzy stażem rynkowym (w latach) a wyznaczonym miernikiem nierównowagi.

Tabela 4. Testy istotności dla wartości średnich miernika ZW-ZZ w zależności od stażu rynkowego przedsiębiorstwa

Staż rynkowy	Średnia	Wyniki testów istotności (t Stat; wartość p)		
		Do 3 lat	4–12 lat	Powyżej 12 lat
Do 3 lat	0,238	-	0,353; 0,33	0,287; 0,387
4–12 lat	0,195	-	-	0,332; 0,370
Powyżej 12 lat	0,209	-	-	-

Źródło: obliczenia własne.

Brak zależności pomiędzy stażem rynkowym a skłonnością do wykorzystywania zasobów własnych oznacza, że ta **część hipotezy H_{11} została zweryfikowana negatywnie**. Nie można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa, np. dłużej działające na rynku, charakteryzują się większym (lub mniejszym) wykorzystaniem zasobów własnych (lub zewnętrznych).

Ostatni element weryfikowanej hipotezy H_{11} dotyczy zależności pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, a wykorzystaniem zasobów. Średni poziom miernika ZW-ZZ w grupach przedsiębiorstw usługowych, produkcyjnych i handlowych wahał się pomiędzy 0,133 a 0,244, ze średnią analizowanego miernika nierównowagi istotnie niższą w przedsiębiorstwach usługowych, zarówno w porównaniu do przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i handlowych. Różnice pomiędzy średnimi w grupach przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych są nieistotne statystycznie na poziomie istotności 0,05 (por. tab. 5).

Tabela 5. Testy istotności dla wartości średnich miernika ZW-ZZ w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej

Działalność	Średnia	Wyniki testów istotności (t Stat; wartość p)		
		usługowa	produkcyjna	handlowa
usługowa	0,133	-	1,967; 0,025	1,894; 0,031
produkcyjna	0,219	-	-	0,540; 0,295
handlowa	0,244	-	-	-

Źródło: obliczenia własne.

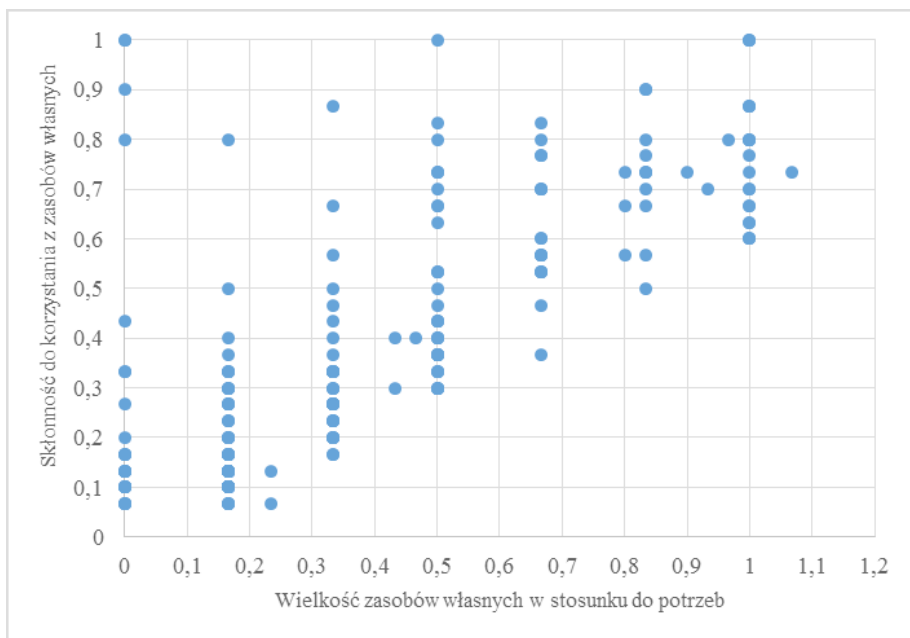
Przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe charakteryzuje istotnie wyższy poziom nierównowagi pomiędzy skłonnością do korzystania z zasobów własnych a skłonnością do korzystania z zasobów zewnętrznych (z przewagą tych pierwszych) w porównaniu do przedsiębiorstw usługowych. Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić zatem, że wykorzystanie zasobów własnych pozostaje we wzajemnej relacji do prowadzonej działalności gospodarczej. Pozwala to na **pozytywną weryfikację ostatniej części sformułowanej hipotezy H_{11}** .

Kolejna hipoteza rozszerzająca H_{12} mówiąca o tym, że MŚP wykorzystujące w większym stopniu zasoby własne charakteryzują się przewagą wielkości zasobów nad istniejącymi w tym zakresie potrzebami, została zweryfikowana przy pomocy testu istotności współczynnika korelacji pomiędzy miernikami skłonności do korzystania z własnych zasobów (ZW) i wielkości tych zasobów w stosunku do istniejących potrzeb (WZW). Współczynnik korelacji równy 0,775 wskazuje na istnienie silnej zależności dodatniej (por. także rys. 3) i potwierdza słuszność hipotezy H_{12} (wartość sprawdzianu testu równa 20,7, wartość $p = 0$).

Pozytywna weryfikacja hipotezy H_{12} wskazuje na występowanie **zjawiska redundancji** zasobów niematerialnych wśród omawianych MŚP. Jest to zdaniem wielu autorów jeden z warunków umożliwiających trwały i stabilny rozwój oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw w dłuższym okresie [Olejczyk-Kita, ss. 189–193]. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy potwierdza zatem dużą presję innowacyjnych MŚP na kontynuowanie procesów związanych ze swoim rozwojem.

Kolejny krok stanowiła weryfikacja hipotezy H_{13} i H_{14} . Wyniki przeprowadzonych badań nie pozwalają jednak na potwierdzenie słuszności hipotez H_{13} i H_{14} mówiących o tym, że MŚP wykorzystujące w większym stopniu zasoby własne charakteryzują się większą skłonnością do korzystania z zasobów materialnych niż niematerialnych oraz że wśród zasobów niematerialnych największe znaczenie dla rozwoju MŚP mają zasoby relacyjne.

Rysunek 3. Korelacyjny wykres rozrzutu dla mierników wykorzystania zasobów własnych (ZW) i wielkości tych zasobów w stosunku do istniejących potrzeb (WZW)



Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji pierwszej z hipotez (H_{13}) obliczono miary korelacji pomiędzy miernikiem skłonności do korzystania z zasobów własnych (ZW) a różnicą pomiędzy miernikami skłonności do korzystania z zasobów materialnych (ZM) i niematerialnych (ZN). Współczynnik korelacji Pearsona nie potwierdza istnienia dodatniej korelacji między ZW a ZM–ZN. Można zatem stwierdzić, że **hipoteza ta została zweryfikowana negatywnie**. W praktyce oznacza to, że dla MŚP bardzo duże znaczenie mają zasoby intelektualne bądź organizacyjne. Jednakże ich źródłem są własne dokonania i osiągnięcia, tzn. takie, które tworzone są w ramach organizacji i nie pochodzą z zewnątrz. Potwierdzeniem takiego wnioskowania jest weryfikacja kolejnej hipotezy H_{14} .

Weryfikacja hipotezy H_{14} opierała się na porównaniu częstości wskazań określonych rodzajów zasobów niematerialnych, ważonych stopniem ich znaczenia przypisanego tym zasobom przez ankietowanych przedsiębiorców. W grupie przedsiębiorstw, które korzystały z zasobów niematerialnych, największe znaczenie przypisywane było zasobom ludzkim (średnio 43%) i intelektualnym (średnio 31%), znacznie mniejsze zasobom organizacyjnym (średnio 15%) i relacyjnym (średnio 11%). Ze względu na subiektywny

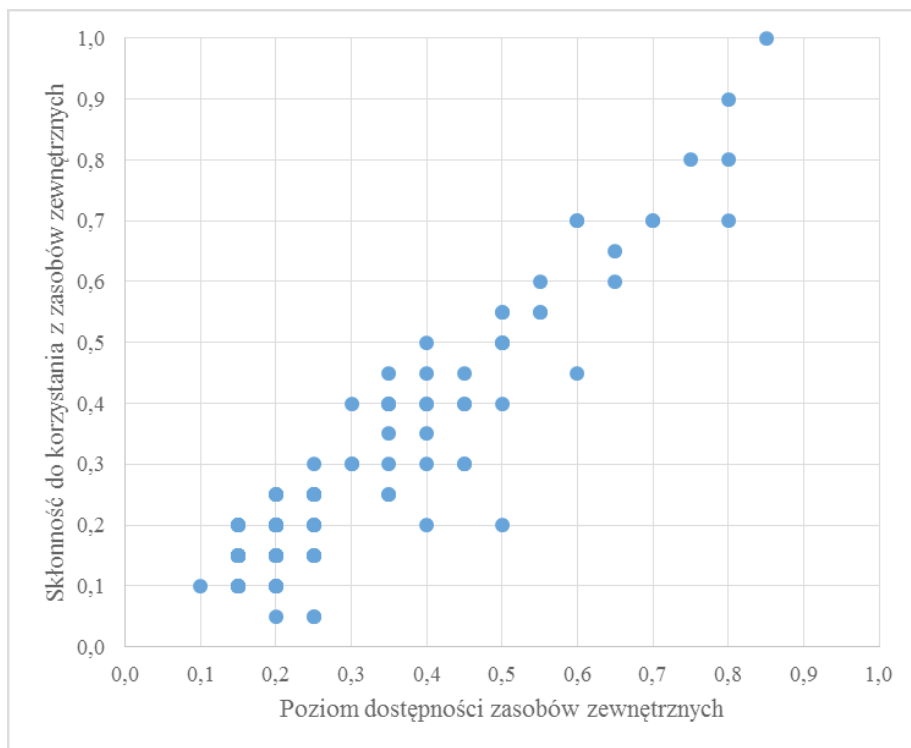
charakter odpowiedzi udzielanych przez ankietowane przedsiębiorstwa nie należy tego wyniku traktować jako dowodu na niewielkie znaczenie innowacji otwartych, utożsamianych z zasobami relacyjnymi, dla rozwoju MŚP. Uwidacznia on jednak niską świadomość przedsiębiorców na temat faktycznej roli, jaką innowacje otwarte pełnią w ich działalności (głównie innowacyjnej). Ponadto wskazuje również na to, że innowacje otwarte wśród MŚP nie są kluczowym źródłem pozyskiwania zasobów oraz że są jeszcze często przez przedsiębiorców niedoceniane. Może to wynikać z braku zaufania do otoczenia i obaw dotyczących współpracy z innymi podmiotami.

Kolejną istotną hipotezą do zweryfikowania, z punktu widzenia niniejszego opracowania, jest H_2 zakładająca określenie relacji między rozwojem innowacyjnym a źródłem pochodzenia zasobów. W celu sprawdzenia poprawności założeń hipotezy H_2 o zależności pomiędzy stopniem korzystania z zasobów zewnętrznych a rozwojem innowacyjnym posłużono się miernikami skłonności do korzystania z zasobów zewnętrznych (ZZ) i miernikami innowacyjności (I), których idea opisana została w poprzedniej części artykułu. Współczynnik korelacji liniowej, równy 0,31, wskazuje na istnienie wyraźnej, choć słabej zależności dodatniej pomiędzy miernikami ZZ oraz I (wartość sprawdzianu testu istotności dla współczynnika korelacji równa 5,55, wartość $p = 3.2E-08$). **Test ten potwierdza słuszność hipotezy H_2 .** Można zatem stwierdzić, że **podmioty współpracujące z otoczeniem są bardziej innowacyjne**. Potwierdza to powyższy wniosek dotyczący braku doceniania współpracy (w ramach open innovation) przez przedsiębiorców.

Ponadto potwierdzone zostało, że poziom wykorzystania zasobów zewnętrznych zależy od poziomu ich dostępności w otoczeniu — **weryfikacja hipotezy H_{21}** (por. rys. 4).

Współczynnik korelacji liniowej, równy 0,94, wskazuje na istnienie bardzo silnej zależności dodatniej pomiędzy miernikami skłonności do korzystania z zasobów zewnętrznych (ZZ) oraz miernikami poziomu dostępności (DZZ) (wartość sprawdzianu testu istotności dla współczynnika korelacji równa 45,7, wartość $p = 0$). Pozwala to pozytywnie zweryfikować hipotezę H_{21} . Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorcy wykorzystujący praktykę OI są skłonni do dalszej współpracy i pozyskiwania zasobów, lecz warunkiem tego jest łatwiejszy do nich dostęp. Wnioskami, które nasuwają się z weryfikacji tej hipotezy, może być zatem to, że podmioty, które „doświadczyły dobrodziejstw” wynikających ze stosowania OI, potwierdzają zasadność wymiany wiedzy oraz korzyści, jakie z tego osiągają, jak i to, że brak traktowania innowacji otwartych jako głównego czynnika rozwoju wynika zasadniczo z uwarunkowań wewnętrznych MŚP (m.in. braku zaufania do otoczenia — weryfikacja H_{14}).

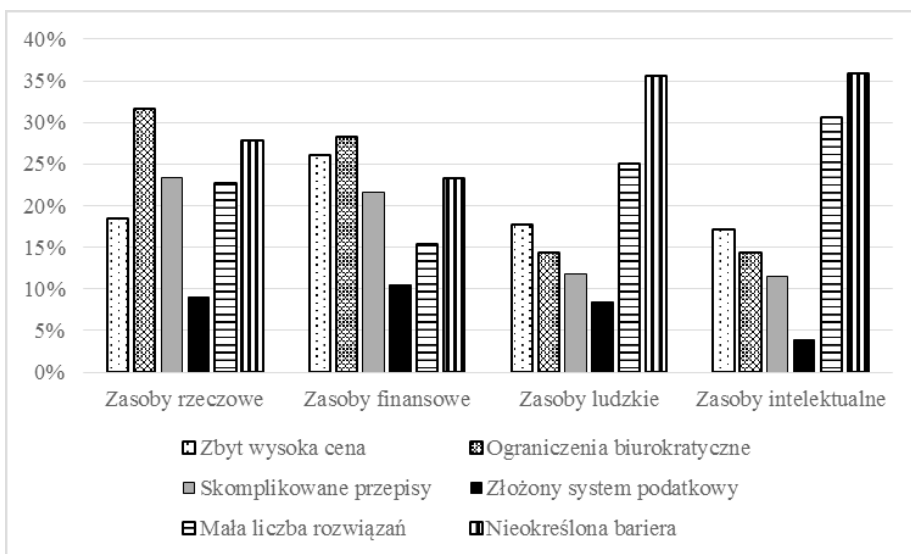
Rysunek 4. Korelacyjny wykres rozrzutu dla mierników wykorzystania zasobów zewnętrznych (ZZ) i ich dostępności w otoczeniu (DZZ)



Źródło: opracowanie własne.

Ostania z przyjętych hipotez (H_{22}) dotyczy barier związanych ze stosowaniem innowacji otwartych. Częstość wskazań przeszkód istniejących w otoczeniu, które ograniczają dostęp do zasobów zewnętrznych (por. rys. 5), wskazuje na największe znaczenie bariery ekonomicznej w postaci małej liczby rozwiązań (średnia częstość wskazań dla poszczególnych zasobów równa 23%), szczególnie w odniesieniu do ludzkich i intelektualnych zasobów zewnętrznych. Wśród barier pozaekonomicznych najczęściej wskazywano ograniczenia biurokratyczne (średnio 22%), które najistotniejsze znaczenie miały w przypadku rzeczowych i finansowych zasobów zewnętrznych. Wielu przedsiębiorców nie jest w stanie określić typu ograniczenia (średnio aż 31%). W związku z powyższym hipoteza H_{22} nie została potwierdzona w sposób jednoznaczny.

Rysunek 5. Bariery ograniczające dostępność zasobów zewnętrznych w otoczeniu



Źródło: opracowanie własne.

Niemniej jednak można stwierdzić na podstawie powyższych danych, że istnienie poszczególnych barier zależy od rodzaju analizowanych zasobów. Generalnie spośród wskazanych przez respondentów ograniczeń we wszystkich rodzajach „najmniejsze znaczenie” ma system podatkowy. Ogólny wniosek, jaki można wyciągnąć z weryfikacji tej hipotezy, brzmi następująco: **bariery w dostępie do zewnętrznych zasobów występują i są zróżnicowane na tyle, że uniemożliwiają jednoznaczną ich klasyfikację** — jedynie w przypadku zasobów materialnych „najwyższa ocena” przypada na bariery biurokratyczne, czyli pozaekonomiczne. W odniesieniu do zasobów niematerialnych duże znaczenie przypada na „inne” niewskazane i niezidentyfikowane w badaniach ograniczenia.

Zakończenie

Weryfikacja sformułowanych hipotez pozwoliła na wyciągnięcie kilku ważnych wniosków. **Po pierwsze**, rozwój innowacyjnych MŚP w Polsce nadal w większym stopniu oparty jest o zasoby własne niż zewnętrzne. Wynika to z dużej nieufności przedsiębiorców do współpracy z innymi podmiotami w otoczeniu oraz niedoceniań roli, jaką w ich przypadku współpraca ta może odegrać. **Po drugie**, innowacje otwarte doceniane są

natomiast przez MŚP, które zdecydowały się wcześniej na podjęcie „ryzyka” współpracy z otoczeniem, co obecnie „skutkuje” większym ich rozwojem niż tych podmiotów, które z obaw nie nawiązały relacji w otoczeniu. Wskazuje na to silna relacja występująca między poziomem wykorzystania zasobów zewnętrznych a poziomem ich dostępności oraz rolą innowacji otwartych a poziomem rozwoju innowacyjnego. **Po trzecie**, skłonność do wykorzystywania zasobów zewnętrznych jest zależna głównie od dwóch zasadniczych czynników, tj. **wielkości przedsiębiorstw**, gdzie w mniejszym stopniu skłonne do wykorzystywania zasobów zewnętrznych są najmniejsze podmioty, tzn. mikro, oraz **rodzaju prowadzonej działalności**. W tym ostatnim przypadku największa skłonność wykorzystania zasobów własnych dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Świadczyć to może o pewnym poziomie zamknięcia się tych dwóch rodzajów przedsiębiorstw na otoczenie. Z kolei dla odmiany podmioty usługowe, będące bardziej elastycznymi, mogą „bazować” w większym stopniu na zewnętrznych zasobach, tj. dostępnych w otoczeniu. **Po czwarte**, polskie innowacyjne MŚP charakteryzują się zjawiskiem redundancji własnych zasobów niematerialnych, co z ich punktu widzenia jest zjawiskiem pozytywnym zapewniającym im przewagę konkurencyjną w dłuższym czasie. Potwierdzeniem tego wniosku jest weryfikacja hipotezy H_{13} , w myśl której w ramach zasobów własnych miała być przewaga zasobów materialnych nad niematerialnymi. Negatywna weryfikacja tej hipotezy wskazuje na przewagę tych drugich nad pierwszymi. Zatem redundancja związana jest z zasobami niematerialnymi.

Kluczowymi dla niniejszego opracowania były pozytywnie zweryfikowane hipotezy H_1 i H_2 . Pozwala to ostatecznie na pozytywną weryfikację hipotezy głównej, tzn. H_0 , która zakłada, że stan nierównowagi między zasobami własnymi a zewnętrznymi stanowi czynnik wpływający na rozwój badanych przedsiębiorstw. Ogólny wniosek zamykający zawarte w mniejszej publikacji rozważania brzmi następująco: **im większe przedsiębiorstwo, tym większa jego skłonność do otwartości na otoczenie i tym większy jego poziom rozwoju innowacyjnego**.

Bibliografia

- Borowiecki R., Kwieciński M. (2003) (red.), *Monitorowanie otoczenia: przepływ i bezpieczeństwo informacji w stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Zakamycze, Kraków.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Chesbrough H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzejewskiego, Kraków.
- Dziuba D. (2000), *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą, Podstawy ekonomii sektora informacyjnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Hall R. (1993), *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainability Competitive Advantages*, „Strategic Management Journal”, nr 14.
- Hamrol A. (1998), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Hellwig Z. (1968), *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny” nr 4/1968.
- Koźmiński A., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, WAiP Warszawa.
- Kreft Z. (2005), *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Laursen K., Salter A. (2004), *Searching High and Low: What Types of Firms in Universities as a Source of Innovation?*, „Research Policy”, nr 33.
- Lichtarski J. (red.) (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- Marek S., Białasiewicz M. (2011) (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa.
- Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Mroziewski M. (2010), *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Olejczyk-Kita K. (2011), *Redundacja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

- Pierścionek Z.** (1996), *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- Reinmoeller P., van Baardwijk N.** (2005), *The Link Between Diversity and Resilience*, „MIT Sloan Management Review”, t. 46, nr 4.
- Sokołowski A.** (2004), *O niewłaściwym stosowaniu metod statystycznych*, Statsoft Polska [online], http://media.statsoft.nazwa.pl/_old_dnn/downloads/naukowe1.pdf, dostęp: marzec 2017.
- Stankiewicz M.** (red.) (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń.
- Strużycki M.** (red.) (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Tether B.S., Tajar A.** (2008), *Beyond industry — university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base*, „Research Policy”, t. 37, nr 6-7.
- Trocki M.** (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- West J., Gallagher S.** (2006), *Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm' Investment on Open Source Software*, „R&D Management”, t. 36, nr 3.

Część III

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Wojciech Idzikowski | wojciechidzikowski@gmail.com

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Igor Perechuda | igor.perechuda@gmail.com

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Wykorzystanie programów mentoringowych prowadzonych przez starszych pracowników do zwiększania CLV w relacji b2b

**Senior Employees Usage of Mentoring Programs
as a Tool to Increase CLV in B2B Relations**

Abstract: The aim of this work is to present possibilities of using mentoring programs conducted by the senior employees of organisation in order to increase CLV as one of the potential measurements of company's competitiveness. This work has used the description of chosen sample quasi-experiments to depict the methodology.

A referential process of improving mentoring programs conducted by seniors has been indicated in this work. The article attempts to present the evidence that mentoring programs realized by senior employees are profitable.

Key words: marketing, value, customer lifetime value, mentoring

Wstęp

Uzasadnienie wyboru tematyki opiera się na przekonaniu, że starsi pracownicy organizacji są w większości przypadków niewykorzystanym potencjałem, na którym można i powinno się budować przewagę konkurencyjną mierzoną wartością klienta w czasie (wskaźnikiem CLV — zdefiniowanym w części teoretycznej). W prowadzonych analizach literaturowych można zaobserwować rosnące zainteresowanie mentoringiem skierowanym do pracowników, jednak pojawiają się autorzy, którzy rozszerzają zakres wykorzystania tego narzędzia do budowania zyskownych relacji z klientami (m.in. Waldemar Szewc¹). Dlatego też autorzy posłużyli się tym nowoczesnym nurtem prowadzonych rozważań badawczych w niniejszej pracy i przedstawiają połączenie: programów mentoringowych prowadzonych przez ludzi starszych w procesach pozyskiwania klientów. Aby jeszcze zwiększyć wartość artykułu, pokazują, w jaki sposób można mierzyć skuteczność wspomnianych programów dzięki CLV.

Głównym celem pracy jest przedstawienie możliwości wykorzystania programów mentoringowych, prowadzonych przez starszych pracowników organizacji w celu zwiększenia CLV, jako jednego z możliwych mierników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autorzy niniejszą pracą pragną rozpocząć proces badawczy, który wykazał by słuszność hipotezy: pozyskiwanie klientów dzięki programom mentoringowym jest bardziej rentowne od prowadzenia sprzedaży (także dokładnie zdefiniowane w części teoretycznej artykułu).

Zgodnie z przedstawionym argumentem Ryszarda Kłeczki² klienci (w relacjach b2b — *business to business*) nie są zainteresowani tyle produktem, co wzrostem zysków (a dokładniej wzrostem wartości przedsiębiorstwa NPV, ang. *Net Present Value*³) wynikającym z jego nabycia. Innymi słowy klient w relacji b2b nie dokona zakupu, kierując się szczególnymi cechami danego produktu⁴ lub usługi, ale będzie się sugerował użytecznością jego dla prowadzonej przez siebie firmy. Aspekty fizyczne produktu nie są już tak ważne przez wzgląd na wysoką konkurencyjność na rynkach. To, co staje się naprawdę istotne, to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób sprawić, by klient uwierzył w to, że dany produkt/usługa w korzystny sposób przełoży się na zyskowność (*ergo* NPV) organizacji. Do tego absolutnie niezbędny jest przepływ wiedzy pomiędzy

¹ Szewc W., *Coaching wiedzy klienta biura podatkowego* — praca doktorska pisana pod patronatem Kazimierza Perechudy, został otworzony przewód doktorski.

² Informacja pozyskana podczas wywiadu, dodatkowo opublikowana w: Kłeczek 2012, s. 20. Na aspekty wpływu zmian składowych elementów CLV na NPV wskazywał również Rappaport 1999, ss. 77–80.

³ Dokładna definicja podana w części teoretycznej artykułu.

⁴ Które, szczególnie w przypadku produktów z sektora usług kosmetycznych, są poza percepcją kupującego (np. formuła zastosowanych proporcji i właściwości chemicznych).

oferentem a klientem. Niejawna wiedza w organizacji (ta która nie poddaje się kodyfikacji — spisaniu) jest zasobem gromadzonym przez doświadczonych pracowników i to wyłącznie oni są jej nośnikiem.

Wywiady nieustrukturyzowane z kluczowymi pracownikami, prowadzone przez autorów w czterech przedsiębiorstwach oferujących sprzedaż na rynkach b2b, wykazują percepcję większej: plastyczności intelektualnej, otwartości na zmiany oraz wyższy poziom nowoczesnej wiedzy jawnej (związany ze stosunkowo niedawnym ukończeniem studiów) u młodych pracowników. Jednak przy decyzjach zatrudnieniowych respondenci wywiadów nie posiadali świadomości o wartości wiedzy niejawnej starszych pracowników, dotyczącej szczególnie poszukiwania rozwiązań dla klientów firmy w najbardziej interesującym zakresie dla nabywcy, czyli wskazywania, w jaki sposób dany produkt/usługa przełoży się na zwiększenie zyskowności z klientów (*ergo* NPV organizacji). Poniżej przedstawiono badania wstępne, przykładowe quasi-eksperymenty pozwalające na: rozstrzygnięcie zasadności wykorzystania programów mentoringowych prowadzonych przez starszych pracowników organizacji w celu zwiększenia rentowności pozyskiwania klientów.

Podstawy definicyjne mentoringu oraz CLV

Ponieważ sam mentoring jest pojęciem dość nowym, zdaniem autorów wymagane jest jego zdefiniowanie w pracy. Przede wszystkim, powołując się na jednego z autorów, przedstawiono ogólne różnice pomiędzy mentoringiem a coachingiem. Zaprezentowano także definicję projektującą programów mentoringowych wykorzystywanych na potrzeby niniejszej pracy.

Najbardziej popularne rozumienie mentoringu to:

- „Udzielanie ogólnych wskazówek i porad dotyczących życia osobistego lub zawodowego” [Thorpe, Clifford 2004, s. 22].
- „Mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał” [Shea 1992, s. 54].
- „Z sukcesem każdego człowieka związany jest jeden podstawowy fakt: ktoś kiedyś w jakiś sposób zadbał o jego rozwój. Ta osoba to właśnie mentor” [Kaye 2001, s. 73].

Proces mentoringu może składać się z: potwierdzenia planu rozwoju osobistego (PRO), inspirowania do samodzielnego kierowania nauką, udzielania wsparcia w realizacji PRO, pomocy w ocenie wyników [Parsloe, Wray 2002, s. 83]. Na tym procesie zostały zbudowane konsultacje prowadzone w programach mentoringowych.

Wyzwaniem definicyjnym jest przedstawienie elementów różnicujących coaching i mentoring, które często występują obok siebie jako najbardziej popularne narzędzia rozwoju indywidualnego. Jedną z klasyfikacji zaproponowały Sara Thorpe oraz Jackie Clifford [2004, s. 21]. Według nich: coach nie musi być nadrzędny w stosunku do prowadzącego mentoring, relacja nie ma tak osobistego charakteru — podopieczny nie musi lubić coacha, podczas gdy uczeń na ogół powinien lubić mentora; coaching dotyczy jednego konkretnego przedmiotu, podczas gdy mentoring obejmuje ogólny rozwój w życiu osobistym i zawodowym.

W pracy posłużono się pojęciem ‘programów mentoringowych’, autorzy rozumieją przez nie: projekty (o określonym zakresie: czasowym i zadaniowym), dzięki którym klientom za pośrednictwem starszych pracowników dostarcza się wiedzę z zakresu zastosowania oferowanego produktu w relacjach b2b (*business to business*). Autorzy odróżniają programy mentoringowe od sprzedaży, co zostało przedstawione w tabeli 1.

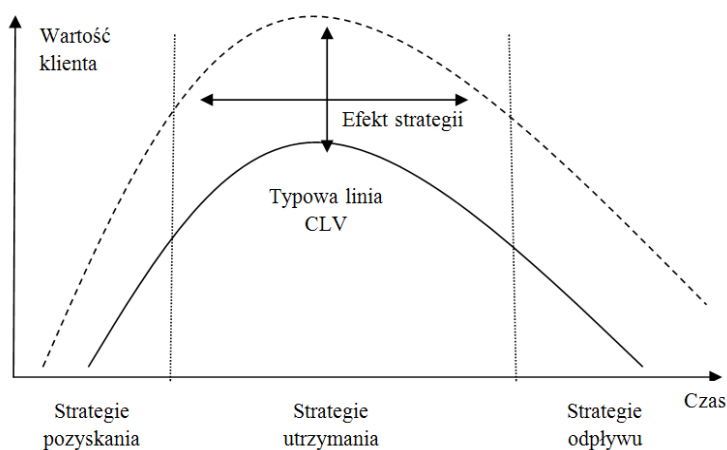
Tabela 1. Różnice pomiędzy programami mentoringowymi a sprzedażą

Kategoria	Programy mentoringowe	Sprzedaż
Prowadzone przez...	...osoby starsze (o dużej wiedzy z zakresu zastosowania produktu; chętne do przekazywania wiedzy i wzbudzające zaufanie, bardziej cierpliwe)	...przedstawicieli handlowych (o niskim poziomie wiedzy z zakresu zastosowania produktu — pracowników młodych, nie tylko w kontekście wieku, ale także i krótko pracujących w organizacji)
Opierają się na...	...procesie sprzedaży, w którym występują konsultacje, podczas których klient może rozwiązać swój problem szczególnie z zakresu zastosowania produktu oferenta	...procesie sprzedaży, podczas którego handlowiec przedstawia ofertę produktową

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik CLV (ang. *Customer Lifetime Value*) oznacza „wartość zaktualizowaną netto przyszłych zysków przynoszonych przez klienta” [Kumar 2010, s. 27]. Oparty jest on na koncepcji, że klienci (lub segmenty klientów — także w niektórych przypadkach rozumiane gremialnie jako rynki) występują w cyklu życia składającym się z: pozyskania, utrzymania i utraty (rys. 1). Dzięki takiej percepcji możliwy jest ilościowy pomiar działań — w przypadku niniejszej pracy wpływu quasi-eksperymentów, na wartość współczynnika CLV, który może być podstawą do wskazania zwiększającego się poziomu konkurencyjności organizacji (*ergo* NPV).

Rysunek 1. Typowy przebieg cyklu życia klienta



Źródło: Kumar 2010, s. 22.

Wskaźnik CLV wyrażony jest wzorem [Dobiegała-Korona, Doligalski 2010, s. 29]:

$$CLV = NCF_1 + \frac{NCF_2}{1+i} + \frac{NCF_2}{(1+i)^2} + \frac{NCF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{NCF_n}{(1+i)^{n-1}}$$

gdzie: NCF (*Net Cash Flow*) — przepływy pieniężne netto; i — stopa dyskontowa.

Zdaniem V. Kumara [2010] CLV może być podstawą do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa NPV (ang. *Net Present Value* — wartość bieżąca netto przedsiębiorstwa, obliczana jako suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych, które dana organizacja prognozuje mieć). Dlatego też przyjęto, że wzrost CLV przekłada się bezpośrednio na NPV.

Przykłady quasi-eksperymentów⁵ jako empiryczna część postępowania badawczego

Pierwszy omawiany przykład quasi-eksperymentu dotyczy producenta profesjonalnych produktów kosmetycznych. Firma ta posiada bogaty wachlarz artykułów, dzięki którym salony kosmetyczne mogą świadczyć usługi klientom ostatecznym. Zostało to zaprezentowane w tabeli 2.

⁵ Autorzy nie uzyskali zgody firm na przedstawienie prawdziwych danych prowadzonych quasi-eksperymentów, więc posłużyli się przykładowymi. Celem zabiegu jest przedstawienie metodyki postępowania, która wydaje się ważniejsza z naukowego punktu widzenia.

Tabela 2. Quasi-eksperyment w branży profesjonalnych produktów kosmetycznych

	Proces pozyskania klientów oparty na promocji oferty (sprzedaży)	Proces pozyskania klientów oparty na programie mentoringowym
Opis	oferta promowana przez wysyłkę maili oraz bezpośrednie wizyty u klientów nowo zatrudnionego przedstawiciela handlowego — wskazane zostały podczas niej cechy produktów z zaproszeniem do kontaktu	do udziału w programie zostały zaproszone firmy, które chciały dowiedzieć się, w jaki sposób zwiększyć swoje zyski dzięki produktowi — mentoring opierał się na udostępnieniu artykułów w internecie (social mediach) przedstawiających możliwości wykorzystania produktów do świadczenia usług klientowi ostatecznemu
Wskaźniki	<p>5000 wiadomości e-mail wysłanych do nowych firm, 19,3% otwarcia maili, 43 interakcje ze strony klientów, 0 sprzedaży w okresie miesiąca od czasu wysyłki</p> <p>CLV = -2400</p> <p>45 odwiedzonych klientów w miesiącu przez przedstawiciela handlowego, 1 sprzedaż</p> <p>CLV = -670</p>	<p>5 artykułów (o łącznej liczbie wyświetleń 1000), 12 kontaktów ze strony klientów (z ekspertami — starszymi pracownikami, potrafiącymi wytłumażyć, w jaki sposób użycie produktu zwiększy zyski), 2 sprzedaże</p> <p>CLV = 3200 (obliczone po inwestycji w czas na przygotowanie treści artykułów i rozmów z klientami)</p>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony proces quasi-eksperymentu jest jednym z dowodów, dla których wykazana została zasadność zastosowania programu mentoringowego — w dodatku najbardziej przejrzystym. Dzięki programowi mentoringowemu uzyskana została większa rentowność procesu pozyskania klienta i zostało wykazane, że mentoring prowadzony przez ludzi starszych, przy kontakcie z zainteresowanym klientem, jest znacznie skuteczniejszy niż w przypadku pracowników młodszych (mniej doświadczonych, nieposiadających wiedzy z zastosowania produktu). Podobne przykłady quasi-eksperymentów zostały przedstawione dla: dystrybutora produktów sportowych, firmy doradczo-szkoleniowej oraz firmy działającej w branży medycznej. W tabeli 3 zaprezentowano przykładowe wyniki tych testów.

Tabela 3. Procentowy wzrost CLV po wprowadzeniu programu mentoringowego

Branża firmy	Procentowy wzrost wartości CLV po wprowadzeniu programu mentoringowego
Dystrybutor produktów sportowych	12%
Firma doradczo-szkoleniowa z zakresu biznesu	7%
Branża medyczna	2%

Źródło: opracowanie własne.

W każdym z przypadków wykazana została zasadność wykorzystania programu mentoringowego w zdobywaniu klienta. Quasi-eksperymenty powtarzano wielokrotnie, a ich wyniki różniły się z każdą iteracją. Charakterystyczny okazał się trend rosnący zastosowania. Praktycznie za każdym razem udawało się uzyskiwać jeszcze lepsze wyniki (w zakresie liczby otwieranych maili lub sprzedaży). Mogło to być spowodowane wypracowywaniem właściwych nawyków i ulepszaniem treści dystrybuowanej do odbiorców. Gdy wykazywano rentowność zastosowania, przechodzono do konstrukcji następnych programów zgodnie z kolejną możliwością wykazania skuteczności danego produktu/usługi.

Kierunki doskonalenia programów mentoringowych

Wykonane badania empiryczne i zaprezentowana metodyka postępowania pozwalają zaprojektować proces doskonalenia opisywanych działań w organizacji. Proponowane zamknięte w powtarzającym się cyklu etapy realizacji to:

1. Audyt zasobów wiedzy zgromadzonych u starszych pracowników.
2. Projektowanie procesów pozyskiwania klienta w dwóch skrajnych metodykach (choć ich różnicowanie ma charakter umowny, warto stworzyć dwie opcje, pozwala to na pomiar efektywności zastosowania).
3. Ocena efektów i przeprowadzanie kolejnych iteracji.

Ad 1. Audyt zasobów wiedzy zgromadzonych u starszych pracowników.

Na tym etapie rekomendowane narzędzia do wykorzystania to: ankiety, wywiady ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane oraz wszelkie formy *assessment center* — dowolność

jest tutaj doprawdy duża. Oczywiście wraz z poziomem znajomości poszczególnych pracowników należy właściwie dobrać zasadność wykorzystania poszczególnych narzędzi. Branych pod uwagę pracowników–mentorów należy ocenić pod względem: poziomu wiedzy z zakresu umiejętności zastosowania produktu oraz predyspozycji do przekazywania wiedzy. Założone postępowanie opiera się na przekonaniu, że ludzie starsi posiadają większe predyspozycje do przekazywania wiedzy od ludzi młodych. Co zostało potwierdzone przez empirię.

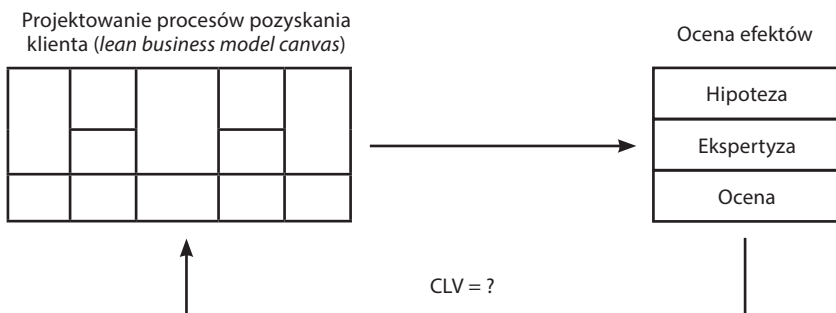
Ad 2. Projektowanie procesów pozyskiwania klienta w dwóch skrajnych metodykach. Przy realizacji opisywanych przykładowych quasi-eksperymentów posłużono się narzędziem Lean Business Model Canvas. Dla każdej z projektowanych opcji („sprzedaż” kontra „programy mentoringowe”) wykorzystano jednostronicowy opis, na którym określono takie obszary, jak: problem (klienta), rozwiązanie (problemu klienta), unikalna propozycja wartości (dla klienta), niesprawiedliwa przewaga (oferty firmy ponad konkurentami), segmenty (klientów), kanały (którymi prowadzona jest dystrybucja produktów), kluczowe wskaźniki (którymi mierzone zostały efekty działań), przychody i koszty.

Ad 3. Ocena efektów i przeprowadzenia następnych iteracji.

Ocena efektów sprowadzała się głównie do pomiaru CLV i realizowana została w etapach: hipoteza (jej przedstawienie, jako założonego efektu działań wyrażonego w postaci zdania twierdzącego), eksperymencie oraz jego oceny.

W graficzny sposób proces postępowania etapu 2 i 3 został przedstawiony na rys. 2.

Rysunek 2. Graficzna prezentacja etapów — Projektowanie procesów pozyskiwania klienta oraz Ocena efektów



Źródło: materiały firmowe. Opracowane na podstawie *How to Create Your Lean Canvas* oraz prelekcji Steve’a Blanca [2012].

Tak zilustrowany proces postępowania można traktować jako referencyjny zbiór zaleceń związanych z jego przeprowadzeniem. Oczywiście dla każdego przypadku zastosowania metodyka różni się, jednak główny sens działań pozostaje zawsze taki sam. Zasadnicza idea opiera się na założeniu, że wszystkie działania mają charakter projektowy (czyli mają swój początek i koniec) oraz iteracyjny (co oznacza, że następują po sobie, za każdym razem w polepszonej formule).

Podsumowanie

W pracy przedstawione zostały podwaliny definicyjne krytycznych dla właściwego zrozumienia tematyki artykułu zagadnień. Opisano różne definicje mentoringu (także w odniesieniu do coachingu). Wskazano, w jaki sposób proces jego realizacji może wyglądać. Przedstawiono koncepcję cyklu życia klienta i wyjaśniono, czym jest wskaźnik CLV. Odpowiedziano również na pytanie, dlaczego autorzy traktują go jako miernik konkurencyjności przedsiębiorstwa — zdaniem niektórych autorów mającego istotny wpływ na NPV całej organizacji. Następnie w empirycznej części pracy przedstawione zostały przykłady quasi-eksperymentów, które miały wyjaśnić proces postępowania mierzącego wpływ zastosowania programów mentoringowych na CLV. Pierwszy quasi-eksperyment przedstawiony został jako szczególne studium przypadku z wyjaśnieniem, w jaki sposób został przeprowadzony. Następnie zaprezentowano przykładowe wyniki dla innych branż. Zwieńczeniem pracy było przedstawienie procesów doskonalenia programów mentoringowych. Zaprojektowane zostały etapy działań, które w poszczególnych iteracjach mają szansę zwiększać wartości zaimplementowanych programów. Wyróżniono trzy elementy składowe: audyt zasobów wiedzy zgromadzonych u starszych pracowników, projektowanie procesów pozyskiwania klienta w dwóch skrajnych metodykach, ocena efektów i przeprowadzanie kolejnych iteracji.

Prezentowana praca ma charakter badań wstępnych. Zaprezentowano w niej pewne bardzo prenatalne próby postępowania, które zdecydowanie wymagają uzupełnienia. Autorzy przeprowadzając naukową innowację, wykorzystali procesy mentoringowe nie wewnątrz przedsiębiorstwa — do pracowników, ale na jego zewnątrz do klientów. Wykazali, w jaki sposób można przeprowadzić dowód na to, że takie działania są rentowne (zwiększają CLV, a więc NPV organizacji). Uzasadnienie ekonomiczne jest zdaniem autorów jednym z najlepszych argumentów — szczególnie w procesie postępowania naukowego. Dzięki niemu autorzy chcieliby zainteresować świat nauki i biznesu prowadzeniem dalszych badań w tym zakresie. Niestety nie można jednoznacznie stwierdzić, że cel artykułu został całkowicie osiągnięty, przez wzgląd na niewystarczające,

szczególnie statystycznie, przedstawienie dowodu badawczego. Jednak na poziomie rozumowania indukcyjnego praca jest wystarczająca badawczo o charakterze opisowo-eksploracyjnym. Natomiast same badania można sklasyfikować jako teorio-poznawcze. Jest to pierwszy krok, dzięki któremu następnym razem można w sposób śmielszy przystępować do rozważań naukowych wokół omawianego zagadnienia.

Bibliografia

- Blanc S.** (2012), *How to Build a Great Company, Step by Step*, YouTube [online], <https://www.youtube.com/watch?v=1RTcXwJuCaU>, dostęp: 29 kwietnia 2015 r.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T.** (red.) (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, Poltext, Warszawa.
- How to Create Your Lean Canvas*, Leanstack [online], <https://leanstack.com/LeanCanvas.pdf>, dostęp: 28 kwietnia 2015 r.
- Kaye B.L.** (2001), *Up Is Not The Only Way*, Nicholas Bradley, London.
- Kłeczek R.** (2012), *Marketing i wartość, Metodologiczne aspekty badania skuteczności działań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Kumar V.** (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Parsloe E., Wray M.** (2002), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rappaport A.** (1999), *Wartość dla akcjonariuszy. Podręcznik menadżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
- Shea G.F.** (1992), *Mentoring: a guide to the basics*, Kogan page, London,
- Thorpe S., Clifford J.** (2004), *Podręcznik coachingu*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań.

Jan D. Antoszkiewicz | jan.antoszkiewicz@leomay.com.pl

Instytut Kreatywności i Przedsiębiorczości, Społeczna Akademia Nauk — Filia w Warszawie

Expert in Organizational Development Institute

Jan Klimek | klimek@janklimek.pl

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Beata Żelazko | bzelaz@sgh.waw.pl

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Czy potrzebne są firmie rodzinnej zarządzanie strategiczne oraz konsulting?

Strategic Management and Consulting Support — are They Necessary for a Family Business?

Abstract: The focus is on finding diversified solutions to support small and medium family businesses in their pursuit of innovation to compete in market segments. The role of introducing strategic management and consulting support for family businesses was considered. The way of preparing the consultations in connection with organizational solutions, which can be realized through the Polish Craft Association, is indicated.

Key words: strategic management, family business, consulting

Wprowadzenie

Utarła się błędna opinia, że niepotrzebne jest przygotowanie i wprowadzenie w firmie strategii oraz opartego na niej zarządzania strategicznego, gdyż jest to zadanie pracochłonne, a potem i tak rzeczywista sytuacja nie odpowiada zakładanej wizji z okresu projektowania. To prawda, że sytuacja zawsze jest bogatsza od przewidywań. Jednakże, jeśli nie prowadzi się badań i nie dokonuje prognoz, to, kiedy przyszłość stanie się rzeczywistością, jesteśmy nieprzygotowani do zajęcia właściwego stanowiska i objęcia potrzebnego działania. Dlatego rozważania i poszukiwanie rozwiązań do zarządzania strategicznego posiadają sens i są niezbędne. Podobnie jest z konsultingiem dla małych firm, gdyż często dla dopracowania wewnętrznych rozwiązań organizacji i zarządzania firmą lub dopracowania produktów i usług potrzebna jest pomoc zewnętrzna — specjaliści konsultingu [Antoszkiewicz 2008].

Rola zarządzania strategicznego

Niniejsze rozważania na temat zarządzania strategicznego w biznesie rodzinnym są wynikiem przeglądu literatury i rezultatów projektu badawczego stanowiącego analizę oraz diagnozę procesu wprowadzania zmian innowacyjnych w małych i średnich firmach rodzinnych. Ponadto dzięki badaniu rozpoznano metody, techniki oraz narzędzia, które były wykorzystywane przez firmy rodzinne dla budowania konkurencyjności.

Celem jest ukazanie, że dążenie do innowacyjności to podstawa decyzji zarządczych dotyczących opracowania i implementacji strategii konkurencji firmy rodzinnej [Klimek, Klimek 2016]. Podjęto próbę potwierdzenia tezy, że przez wybór i realizację innowacyjności firma rodzinna wyznacza swoją koncepcję konkurowania na rynku. Im większe znaczenie przypisuje się innowacyjności w zarządzaniu firmą rodzinną, a zatem im większy jest potencjał innowacyjności, tym większe powstają możliwości uzyskania korzystnej zmiany pozycji strategicznej firmy na rynku [Klimek, Żelazko 2015].

Kierunek konkurencyjność

Modele zarządzania ujmują kształtowanie konkurencyjności jako proces rozpoczynający się od oceny konkurencyjnego potencjału firmy, który jest oparty na materialnych i niematerialnych zasobach, a także zdolnościach, które pozwalają wykreować przewagę nad konkurencją. Wynik tej procedury prowadzi do wypracowania strategii konku-

rencji. Składają się na to następujące elementy: postawa względem konkurentów, metody konkurowania, źródła przewag konkurencyjnych itd.

Wybór strategii konkurencyjności jest w literaturze ujmowany w ramach różnych teorii i sposobów klasyfikowania. W klasycznej teorii z pierwszej połowy XX w., były to siły związane z otoczeniem przedsiębiorstwa, inaczej mówiąc — struktura rynku, określone preferencje i zachowania nabywców jako główne determinanty wyboru rozpatrywanej koncepcji konkurowania. Późniejsze teorie, z drugiej połowy XX w., podkreślają znaczenie uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych opartych na zasobach, a przede wszystkim na posiadanych umiejętnościach charakterystycznych dla przedsiębiorstwa. Współczesne teorie nie dążą do określania znaczenia poszczególnych zestawów czynników, lecz podkreślają znaczenie synergicznego oddziaływania wszystkich czynników jako formy holistycznego myślenia o działaniach i ich przeznaczeniu. W tym rozumieniu na proces kształtowania konkurencyjności w sposób bezpośredni rzutują czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli te składniki potencjału konkurencyjnego, które mają decydujący wpływ na pozycję rynkową, a zatem na aktualnie wdrażaną strategię. Proces ten pośrednio wywiera wpływ na uwarunkowania decyzji strategicznych w zakresie źródeł przewag konkurencyjnych względem konkurencji oraz istniejącej sytuacji na danym rynku (uwzględniając zachowania nabywców określonych produktów oraz zachowania konkurentów oferujących zbliżony produkt), z uwzględnieniem perspektywy rozwoju danego segmentu rynkowego itp. [Klimek, Żelazko 2015; Raich, Dolan 2011; Rokita 2005].

Niezmiernie ważne dla rozwoju firm rodzinnych, zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i empirycznych, jest właściwe kształtowanie konkurencyjności przez działania innowacyjne. Niestety ta kwestia i w tym ujęciu jest rzadko podejmowana. Przyczyny należy doszukiwać się w błędnym założeniu, że wszelkie działania i próby poszukiwania rozwiązań strategicznych dla podmiotów gospodarczych, będących własnością rodziny i zarządzanych przez rodzinę, są niecelowe a nawet zbędne. W efekcie powstają trudności związane z identyfikacją podmiotów zainteresowanych tą problematyką, prowadzące do negatywnego nastawienia w stosunku do inicjatyw, których celem jest diagnoza zarządzania przedsiębiorstwem, opracowanie strategii i obranie kierunku na innowacyjność nie tylko, aby zająć właściwe miejsce w rankingu konkurencyjności, ale często, aby przetrwać.

Konkurencyjność powstaje przy budowaniu potencjału konkurencyjnego zgodnie z odpowiednią strategią konkurencji. Tworzenie potencjału konkurencyjnego wymaga odkrycia i zgromadzenia różnego rodzaju zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, tworzenia wiedzy wyróżniającej daną firmę itp.), a następnie stworzenia odpowiedniej konfiguracji tych zasobów w ramach wytyczonych celów. O ich atrakcyjności, ocenianej

z punktu widzenia decydenta, decydują m.in. wyróżniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym: wysoka jakość, zdolność do zwiększania zysków firmy przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów, tworzenie produktów o wyjątkowej rzadkości, w tym brak możliwości skopiowania rozwiązań, specyficzna funkcjonalność czy trudność zastępowania innymi rozwiązaniami.

Z badań doktora Rafała Śliwińskiego [2015, s. 53] wynika, że polskie przedsiębiorstwa, które działają na rynku krajowym, wyróżnia wiele istotnych czynników:

- lider, który posiada intuicję rynkową, stawia na pierwszym miejscu wzrost przedsiębiorstwa, potrafi bezpiecznie zarządzać partycypacyjnie przedsiębiorstwem, podejmując najważniejsze decyzje wspólnie z pracownikami, traktując podwładnych jak członków rodziny;
- wiedza, umiejętności, doświadczenie, siła charakteru, motywacja pracowników;
- środki trwałe (maszyny), budynki i grunty umożliwiające wytwarzanie określonego asortymentu, stosowanie określonych technologii, a także pozwalające na zapewnienie odpowiedniej jakości, redukcję kosztów i wzrost innowacyjności;
- infrastruktura informatyczna (sprzęt i osprzęt komputerowy oraz oprogramowanie);
- zabezpieczony kapitał na rozwój;
- odpowiednia wiedza, kompetencje, technologia i technika;
- zarejestrowane patenty, wzory użytkowe i inne prawa;
- wypracowany model sprzedaży i system dystrybucji (pozwalający na dotarcie do szerokiego grona konsumentów oraz zapewniający stały kontakt z klientami);
- produkt i system obsługi klienta;
- kultura firmy, zorientowanej na wyniki, dobre warunki pracy oraz możliwość bezpośredniego kontaktu pracowników z kierownictwem;
- płaska struktura organizacyjna pozwalająca na szybką i sprawną komunikację wewnątrz firmy oraz dobra reputacja firmy;
- stworzone bariery wejścia (w wyniku quasi-monopolizacji lub w wyniku wprowadzenia i kontroli standardów obsługi klientów i kontrahentów).

Jeśli chodzi o kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, kluczową rolę odgrywają takie zasoby, jak: wiedza specjalistyczna, kluczowe i wyróżniające kompetencje, nowoczesna technologia, wiedza branżowa, reputacja firmy, relacje z odbiorcami, struktura oraz kultura organizacyjna, kapitał fizyczny i finansowy, zasoby niematerialne oraz prawne (patenty, autorskie prawa majątkowe, licencje, koncesje, prawa własności intelektualnej do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych i zdobniczych oraz know-how), a także systemy informatyczne.

W literaturze przedmiotu konkurencyjność najczęściej jest traktowana jako zdolność przedsiębiorstwa w relacjach rynkowych (dotyczy to głównie utrzymania bądź

zwiększenia swojego udziału) w porównaniu do rywalizacji z innymi podmiotami gospodarczymi, które oferują takie same lub podobne produkty, a jednocześnie zabiegają — w danym miejscu i czasie — o takich samych nabywców, podkreśla to Stankiewicz [2005]. Natomiast Stanisław Flejterski [1984, s. 390–394] uważa, że pod tym pojęciem ukazywana jest zdolność przedsiębiorstwa do wyróżnienia się z pośród innych podmiotów z uwagi na parametry oferty, sposób jej prezentacji czy koszty wytwarzania, a także sposób oraz szybkość docierania z określonym produktem lub usługą do odbiorcy. Jest to złożony proces podejmowania decyzji zarządczych: obejmujący gromadzenie informacji, określanie problemów, wytyczanie celów oraz wybieranie metod i narzędzi dla właściwej realizacji. Wymienione czynności i ich konsekwencje decyzyjne są w mniejszym lub większym stopniu zależne od następujących czynników [Walczak 2012]:

- decydenci (poziom ich wiedzy, doświadczenie, kompetencje menedżerskie, poglądy, postawy, system wartości);
- stan organizacji (struktura właścicielska, forma organizacyjno-prawna, typ i rozpiętość struktury organizacyjnej, system władzy w przedsiębiorstwie, powiązania z grupami najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa, wiązka celów przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, zasoby przedsiębiorstwa, a zwłaszcza zasoby wiedzy);
- otoczenie (oddziaływanie głównych grup interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwa oraz innych elementów otoczenia, które stymulują lub destymulują prezentowane zachowania konkurencyjne).

Kierunek innowacyjność

Konkurowanie jest siłą napędową firmy w relacjach rynkowych, wymagającą dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz zmian w samych przedsiębiorstwie. Bezpowrotnie minęły bowiem czasy, gdy przewaga strategiczna firm polskich miała swoje zasadnicze źródło w kosztach pracy. Obecnie potrzebne są innowacje w organizacji i zarządzaniu oraz w pakiecie oferowanych produktów lub usług. Potrzebne są zmiany polegające na dostosowaniu się przedsiębiorstwa do nowej sytuacji rynkowej — często też wyznaczenia nowego trendu rynkowego czy standardu obsługi klienta, a nawet zaoferowanie wartości, która nie była jeszcze dostarczana. To są zmiany dynamiczne typu rozwojowego. Natomiast zmiany adaptacyjne, których celem jest przetrwanie na rynku, nie umacniają zazwyczaj pozycji firmy względem konkurentów.

Innowacje wymagają bardzo dobrego przygotowania, choć zawsze wiążą się z dużym ryzykiem. Szczególnie w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw. Mimo to nie

powinny one łatwo rezygnować z możliwości wprowadzenia innowacji. Niechęć do zmian i strach przed nimi mogą okazać się szkodliwe w skutkach, doprowadzając do bankructw, czyli do eliminacji firmy z rynku. Odpowiedź jest zatem jednoznaczna — firma, która nie wybije się ponad przeciętność, zginie. Na podstawie tego powstał pogląd, że: „nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać”.

Innowacyjność — w opinii ekspertów — należy postrzegać jako umiejętność, która musi być opanowana, gdyż jest to podstawowy warunek konkurowania. Wyznacznikiem jej jest odpowiedź na pytanie: jak zwiększać innowacyjność, aby wzmacniać siłę oddziaływania na rynek?

Innowacja nie necessarily musi być rewolucyjna i prowadzić do diametralnej zmiany rzeczywistości organizacyjnej. Bardzo często drobne zmiany przynoszą poważne rezultaty. Niekiedy przerastają one oczekiwania zarządzających firmą. Innowacje mogą mieć miejsce w dowolnej dziedzinie funkcjonowania firmy.

Innowacją może być zmiana w produkcji, w metodach wytwarzania oraz produktach (w organizacji procesu wytwórczego). Rozwiązania funkcjonujące w innej konfiguracji stanowią nową lub dotychczas niewykorzystaną wiedzę. Innowacje należy podzielić na: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe.

Konsulting

KONSULTING to działalność gospodarcza polegająca na tworzeniu sprawnej organizacji przez doskonalenie i rozwijanie ludzi, a jest to najcenniejszy zasób firmy. Przy rosnącej globalnej konkurencji wiedza, doświadczenie, kompetencje oraz zaangażowanie pracowników stanowią wartość bezcenną. Rozwój ludzi połączony z dobrą organizacją i zarządzaniem firmą wpływa na rozwój biznesu, skuteczność, sprawność oraz efektywność funkcjonowania organizacji i zarządzania w globalnym, stale zmieniającym się rynku. Przygotowani przez szkolenie i doskonalenie pracownicy integrują się z firmą, widzą sens ich zaangażowania w osiąganych rezultatach dla firmy, a także swojej satysfakcji. Mogą przez to szybko wypracować potrzebne innowacje, gdyż posiadają wiedzę, wyobraźnię, odwagę w działaniu. Przede wszystkim jednak istnieje integracja w działaniu kadry zarządzającej, specjalistycznej oraz kadry realizatorów przez wszystkie szczeble zarządzania [Antoszkiewicz 2009].

Formy pracy konsultingowej

ODNOWA — Metoda tworzenia innowacji. Autorska metoda tworzenia innowacji jest efektem wielu lat doświadczeń wprowadzania innowacji do gospodarki polskiej, jest ona oparta na Treningu Projektującym. Nazwa tej metody — ODNOWA — ma dualne znaczenie. Pierwsze skojarzenie wiąże się z odnawianiem sytuacji biznesowej, gospodarczej czy społecznej. Wprowadzenie innowacji zmienia bowiem sytuację przedsiębiorstwa, otwiera na inne horyzonty widzenia spraw, uwarunkowań, możliwości, szans. Drugie znaczenie podkreśla cykliczność działania. Każdy proces dochodzenia do szczytowego wyniku wymaga bowiem rozpoczynania spraw od początku, od nowa. Choć każda innowacja wymaga ciągłości kulturowej, odnoszonej zarówno do tworzenia, projektowania, jak i wprowadzania jej do rzeczywistości, to jednak wymagany jest powrót do sedna, aby dokonać właściwych zmian. Stąd potrzeba zaczynania od początku. Koncepcja ODNOWA (firmy lub administracji) jest zarazem zapisem procesu dochodzenia do wyniku i to zarówno innowacji radykalnych, jak i naprawczych. Pozwala również lepiej zapamiętać proces dochodzenia do rozwiązania innowacyjnego.

O — Oceniaj szanse i zagrożenia biznesowe, mając w perspektywie potrzeby odbiorcy,

D — Diagnozuj posiadany potencjał dla potrzeb odbiorcy,

N — Nacieraj w działaniu konsekwentnie, tworząc potrzebne pomysły,

O — Oceniaj rezultaty, mając w perspektywie potrzeby odbiorców,

W — Wprowadzaj wypracowane warianty, dokonując potrzebnych weryfikacji,

A — Analizuj efekty pracy. Stale i wytrwale ucz się i doskonal swoją pracę.

Trening projektujący. To autorski program szkoleniowo-konsultingowy, oparty na diagnozie stanu obecnego równoległe z wprowadzaniem kierunków rozwoju. Dostosowany do potrzeb, wymagań i problematyki firmy klienta, ukierunkowany na wypracowanie i wprowadzenie potrzebnych innowacji. Oparty na efektywnych metodach współpracy, tak zwanych tandemów. Tworzą je eksperci konsultingu, którzy wnoszą wiedzę i doświadczenie metodyczne, oraz pracownicy firmy, którzy wnoszą potrzebną wiedzę o firmie i chęć dążenia do lepszego jej funkcjonowania. Jest to dodatkowa metoda rozwoju pracowników, łącząca wiedzę metodyczną (specjaliści konsultingu) z merytoryczną (pracownicy firmy). Dzięki niej dochodzi do wzbogacania doświadczeń i potencjału metodycznego, a także merytorycznego pracowników firmy poprzez interaktywne wzbogacanie ich wiedzy i postaw na bazie realnych problemów firmy, które trzeba rozwiązać. Ta metoda w znaczący sposób zwiększa wiedzę przez proces rozwiązywania problemów. Ponadto dodatkowo motywuje, integruje oraz zwiększa zaangażowanie w działanie, zwiększając kluczowe czynniki sukcesu w firmie przy nieustannie zmieniającym się globalnym otoczeniu konkurencyjnym.

Efektem dodatkowym treningu jest „Księga” od 20–50 stron, będąca dokumentem gromadzącym rezultaty pracy twórczej uczestników. Stanowi ona zbiór możliwości, pomysłów, poszukiwań, ocen krytycznych, a także potrzeb rynkowych, mocy i słabości, szans i zagrożeń itp. do wykorzystania w przyszłości. Do zapisów „Księgi” często się wraca!

Treningi projektujące organizuje się, dostosowując je do warunków i możliwości firmy, zazwyczaj w układzie:

- krótkie wprowadzenie do problemu,
- rozwiązywanie problemów w małych zespołach zadaniowych,
- sesja plenarna dla prezentacji uzyskanych wyników,
- kolejny problem.

Trening projektujący wnosi ponadto istotne elementy integracji o różnym zasięgu w strukturze firmy. Uczestnicy rozpoznają możliwości swoje i innych. Powstają lokalne koalicje oraz znaczące stany emocjonalne zwiększające wyobraźnię i kreatywność, korzystne dla integracji i współpracy.

Konsulting dla małych i średnich firm rodzinnych

Małe i średnie firmy rodzinne potrzebują niekiedy wsparcia przy rozwiązywaniu problemów, które wymagają ich rozwoju i zwiększenia konkurencyjności przez wprowadzenie innowacji w nowo przygotowywanej ofercie rynkowej. Wtedy konieczne staje się skorzystanie z wiedzy specjalistów konsultingu [Klimek, Laszuk, Hara-Antoszkiewicz i in. 2017, s. 331–342]. Dlatego też Związek Rzemiosła Polskiego — Zarząd Główny nosi się z zamiarem wprowadzenia konsultingu dla małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast Szkoła Główna Handlowa Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie rozważa możliwość utworzenia Studiów Podyplomowych dla kształcenia przyszłej kadry zespołu konsultingu dla małych i średnich firm rodzinnych.

Postępująca specjalizacja, również wśród znawców konsultingu, wymusza przygotowanie specjalnej grupy konsultantów, którzy będą działać dla potrzeb MŚP. Specyfika tej grupy branżowej jest bardzo złożona, a wyrasta z konieczności opracowywania i wdrażania bardzo szczegółowych oraz coraz bardziej wyspecjalizowanych projektów, dostosowanych do specyfiki danej małej firmy, zakresu jej kompetencji i układów, w których funkcjonuje, a także potrzeb konkurencyjnego rynku itp. Projekty te muszą być także wpisane w ogólne realia wynikające z funkcjonowania w globalnej gospodarce. Specjalista konsultant pracujący dla potrzeb firm z grupy MŚP funkcjonuje w sprzecznościach — **z jednej strony musi być bardzo uniwersalny, a z drugiej wyspecjalizowany**. Potrzeba zatem specjalistów wykształconych o dużych predyspozycjach

doradczych. Dodatkowe utrudnienie z pozyskaniem takiej grupy ekspertów wynika z faktu, że koszt pracy konsultanta jest znaczny z uwagi na bardzo wysokie kwalifikacje, a możliwości płatnicze firm z grupy MŚP są znacznie ograniczone.

Dla zrealizowania projektów objętych niniejszą koncepcją zostanie utworzone Konsorcjum przy Szkole Głównej Handlowej — **Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**, aby zapewnić wysoką jakość realizacyjną. W jego skład wejdą:

- Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
- Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku,
- Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, filia w Warszawie,
- Związek Rzemiosła Polskiego.

Kierunki kształcenia i doskonalenia specjalistów konsultingu

Przewiduje się następujące kierunki kształcenia: organizacja, zarządzanie, finanse i rachunkowość (jako uzupełniające), design (łącznie z metodami projektowania i modernizowania produktów) i inne. Główny problem stanowi wykształcenie, a następnie stałe doskonalenie konsultantów dla MŚP (Small Business Consultants) z uwagi na specyfikę i unikalność pracy tej kategorii gospodarki. Wspomaganie małych firm rodzinnych jest jedną z najtrudniejszych form prowadzenia i wdrażania pracy doradczej. Wymaga dużej wiedzy i doświadczeń z dziedziny: ekonomii, prawa, organizacji, zarządzania, psychologii, socjologii, informatyki, a także pedagogiki i andragogiki oraz innych nauk i działań praktycznych. Projekt konsultingowy wymaga dużej wiedzy i doświadczenia z funkcjonowania w otoczeniu małych firm (nie tylko rodzinnych) przede wszystkim z zakresu: urzędy skarbowe, centra wspomagające małe firmy, wymagania prawne, sposoby współpracy z bankami, funkcjonowanie w segmencie rynkowym oraz funkcjonowanie wewnętrzne firmy.

Podyplomowe Studia

Podstawą uzyskania uprawnień do prowadzenia konsultingu dla małych firm będzie ukończenie rozszerzonych Podyplomowych Studiów Konsultingu dla Małych Firm (Rodzinnych). Przewiduje się studia czterosemestralne, obejmujące 400 godzin zajęć. Podstawą ich ukończenia będzie uzyskanie pozytywnych ocen z wykładanych przedmiotów oraz napisanie i obronienie dyplomowej pracy podnoszącej efektywność i skuteczność działania wybranej firmy (dyplom jest połączony z działaniem konsultingowym). Będzie to praktyczna aplikacja poznanej wiedzy zastosowanej w warunkach wybranej małej firmy (rodzinnej).

Słuchacze

Słuchaczami Podyplomowych Studiów Konsultingu dla Małych Firm (Rodzinnych) będą osoby, które posiadają dyplom magistra. W szczególnych przypadkach przewiduje się przyjęcie osoby posiadającej dyplom licencjata.

Uczelnia prowadząca Studia Podyplomowe Konsultingu dla Małych Firm

Program i realizacja Podyplomowych Studiów Konsultingu dla Małych Firm (Rodzinnych) kształcących konsultantów — doradców dla małych firm, SME (*Subject-Matter Expert*) — powinny być wypracowane przez najbardziej kompetentne i predysponowane osoby (specjalistów) w naszym kraju. Będzie on wspomagany przez Izbę Rzemieślniczą, a nie wyklucza się również wspomaganie przez kraje Unii Europejskiej.

W Polsce powinien powstać jeden ośrodek, który realizowałby Podyplomowe Studia Konsultingu dla Małych Firm (Rodzinnych). Proponuje się Szkołę Główną Handlową — Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Początkowo byłyby to studia dla słuchaczy z Polski, a następnie z innych krajów UE.

Podsumowanie

Firmy rodzinne, szczególnie małe, są zazwyczaj w trudnej sytuacji finansowej. Wymagają wsparcia zarówno w zakresie organizacji i zarządzania, jak i w zakresie projektowania (wykorzystania) designu produktów i usług. Szczególnym działaniem dla rozwoju jest wsparcie przez organizacje Rzemiosła Polskiego, które po utworzeniu Ośrodka Konsultingu mogłyby istotnie wspierać mały biznes w zakresie organizacji i zarządzania oraz designu. Połączenie trzech istotnych ośrodków: Związku Rzemiosła Polskiego, uczelni prowadzącej naukę z zarządzania i ekonomii oraz uczelni, która prowadzi kształcenie z zakresu designu, we wspólne działanie dla poprawy polskich wytworów z przeznaczeniem dla odbiorców krajowych i zagranicznych może stać się istotną szansą dla dalszego rozwoju naszego kraju.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D.** (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne Metody wprowadzania zmian*, POL-TEXT, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D.** (2009), *Formy i systemy doradztwa technologicznego. Przykłady brytyjskie* [w:] B. Piasecki, K. Kubiak (red.), *Partnerstwo dla innowacji*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.
- Flejterski S.** (1984), *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa”, nr 9.
- Klimek J., Klimek S.** (2016), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa.
- Klimek J., Laszuk M., Hara-Antoszkiewicz D., Antoszkiewicz J.D.** (2017), *Organizacja wprowadzania konsultingu dla rozwoju firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVIII, z. 6, cz. III.
- Klimek J., Żelazko B.** (2015), *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim* [w:] J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych — uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Raich M., Dolan S.L.** (2011), *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Defini, Warszawa.
- Rokita J.** (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Stankiewicz M.J.** (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Śliwiński R.** (2012), *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 53.
- Walczak W.** (2012), *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „E-mentor” nr 3(45) [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/933>, dostęp: 4.2017.

Alicja Smolbik-Jęczmień | alicja.smolbik@ue.wroc.pl

Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi

Chosen Aspects of Functioning and Management of Multigenerational Teams

Abstract: This paper indicates the problematic aspects of new challenges in conditions of action of team employees present in current organizations. It includes chosen aspects present in the process of functioning and management of the multigenerational teams in particular: demographic changes at labour market which resulted among others in simultaneous coexistence near four employees generations (baby boomers, X, Y and Z), emerging chances in their positive using, potential treats for assurance multigenerational cooperation and labour efficiency of age differential teams.

The paper is based on literature studies and conducted by the author personal interviews with employees of Lower Silesia companies, includes also other authors' findings associated with presented issue.

Key words: teamwork, multigenerational team, characteristics of multigenerationality, generation X, Y, Z, research

Praca zespołowa to paliwo, które pozwala zwykłym ludziom na osiągnięcie niezwykłych rezultatów.

Andrew Carnegie

Wstęp

Optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku oraz umiejętność budowania efektywnych zespołów międzypokoleniowych to główne wyzwania, jakim muszą sprostać zarządzający współczesnymi organizacjami. Obecna sytuacja demograficzna Polski, charakteryzująca się szybko postępującym procesem starzenia się naszego społeczeństwa oraz wydłużaniem aktywności zawodowej, powoduje jednoczesną obecność na rynku pracy wielu różnych pokoleń pracowników, a mianowicie: pokolenia powojennego wyżu demograficznego tzw. baby boomers oraz X, Y i Z [Smolbik-Jęczmień 2013, ss. 228–238]. Istnieją też grupy pracowników, które znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji, a należą do nich przede wszystkim starsi pracownicy 50+, osoby niepełnosprawne oraz młodzi ludzie wchodzący dopiero na rynek pracy, czyli absolwenci.

Współpraca przedstawicieli różnych pokoleń pracowników w jednym zespole może stanowić istotną szansę dla poprawy efektywności ich pracy, między innymi poprzez: dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniem nie tylko zawodowym, lecz także i życiowym z młodszymi kolegami, wypracowanie niestandardowych podejść do rozwiązywania problemów, rozwijanie kreatywności sprzyjającej powstawaniu innowacyjnych pomysłów. Niestety w praktyce sytuacja taka często postrzegana jest w kategoriach potencjalnego zagrożenia, lęku czy też obaw przed konfliktami na tle różnic pokoleniowych i stereotypowego postrzegania ludzi starszych. Dlatego też bardzo istotne jest właściwe podejście do problemu wielopokoleniowości i to zarówno przez kierowników takich zespołów, jak i samych członków.

Polskie firmy dopiero zaczynają się interesować problematyką zarządzania wiekiem. Z badań Fundacji Obserwatorium Zarządzania wynika, że 37% przedsiębiorstw, Laureatów Godła „Inwestor w Kapitał Ludzki” uważa tę problematykę za bardzo istotną. Niskie lub średnie znaczenie przypisuje jej natomiast 63% firm, a z kolei 29% przedsiębiorstw deklaruje, że posiada odpowiednio rozwinięte rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem [Lewandowska-Zawiślińska 2013].

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wybranych aspektów występujących w procesie funkcjonowania i zarządzania zespołami wielopokoleniowymi, a w szczególności szans związanych z ich pozytywnym wykorzystaniem oraz potencjalnych zagrożeń dla zapewnienia współpracy międzypokoleniowej, a także efektywności pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo.

Autorka przeprowadziła badania ankietowe i wywiady bezpośrednie wśród pracowników dolnośląskich firm oraz studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dotyczące stosowanego przez nich podejścia do pracy w zespołach wielopokoleniowych. Badani pracownicy dolnośląskich firm byli jednocześnie studentami Studiów Podyplomowych Zarządzania Pracą lub Zarządzania Produkcją i Usługami organizowanych przez UE we Wrocławiu. W artykule zaprezentowano także wyniki badań innych autorów odnoszące się do tego zagadnienia.

Uświadczenie sobie istniejących różnic między pokoleniami stanowi podstawę do efektywnego zarządzania takimi zespołami, a w szczególności: właściwego podziału pracy, skutecznego komunikowania się, owocnej współpracy, dzielenia się posiadaną wiedzą i doświadczeniem czy też skutecznego motywowania do pracy i utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania wśród zróżnicowanych wiekowo członków zespołu.

Osiąganie sukcesów przez zespoły wielopokoleniowe uzależnione jest przede wszystkim od odpowiedniego wykorzystania potencjału każdego członka zespołu i to bez względu na jego wiek, sposób percepcji świata, zróżnicowany system wartości i oczekiwań oraz odmienne postawy i zachowania przejawiane zarówno wobec pracy, jak i życia.

Wprowadzenie do pracy zespołowej

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji zespołu. Jedną z najbardziej uznanych jest podana przez profesora Bera Hausa, który pracę zespołową określił jako ten rodzaj działań zbiorowych, w którym wykonanie pewnych, uporządkowanych zbiorów czynności i operacji powierza się określonej grupie osób lub gdy pewna grupa osób wykonuje zespołowo zadania zlecone indywidualnie każdej z tych osób. Między poszczególnymi wykonawcami powinny istnieć bezpośrednie związki produkcyjne bądź pracy [Haus 1964, s. 31].

W niniejszym artykule przyjęto określenie zespołu opracowane przez Jona R. Katzenbacha i Dauglasa K. Smitha, według których zespół to mała grupa ludzi od 2 do 25 posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni [Katzenbach, Smith 2001, s. 55].

Wśród podstawowych źródeł przewagi pracy zespołowej najczęściej wymienia się: współdziałanie, współpracę i współpartnerstwo, możliwość udzielania sobie wzajemnej pomocy i uczenia się od siebie nawzajem, lepszy podział pracy — pełnienie funkcji

w zależności od kwalifikacji, zdolności, umiejętności oraz aktualnych możliwości każdego z uczestników pracy zespołowej, grupowe rozwiązywanie problemów, sprawną komunikację oraz zbiorową odpowiedzialność za rezultaty pracy [Jasiński 2014, ss. 13–16].

Odpowiednio zbudowany i właściwie funkcjonujący wielopokoleniowy zespół pracowniczy jest w stanie w różnych warunkach działać wydajnie, kreatywnie, szybciej rozwiązywać złożone problemy i podejmować trudne decyzje, zapobiegać rutynie oraz przyczyniać się do rozwoju zarówno całych organizacji, jak i poszczególnych jednostek. Umożliwia także skuteczniejsze przezwyciężanie podstawowych dysfunkcji mogących towarzyszyć pracy zespołowej, takich jak: brak zaufania, strach przed konfliktami, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności czy też brak koncentracji na rezultatach [Lencioni 2012].

Aby móc sprawnie zarządzać zespołami zróżnicowanymi wiekowo, należy między innymi odwoływać się do wspólnych celów, uznawanych wartości oraz istoty pracy zespołowej, czyli tego wszystkiego, co rzeczywiście łączy ludzi bez względu na ich metrykę czy światopogląd. Wielopokoleniowe zespoły mogą stanowić dużą szansę dla organizacji i stanowić też najlepszą odpowiedź zarówno na zmiany demograficzne, jak i rynkowe.

Należy jednak pamiętać, że wielopokoleniowe zespoły stanowią duże wyzwanie dla menedżerów, którzy powinni umieć dostosowywać swój styl zarządzania do potrzeb przedstawicieli różnych generacji, a w szczególności stosować właściwe środki pobudzania motywacji, odpowiednią organizację pracy, stwarzać równe szanse dla każdego, dbać o wysoki poziom kompetencji członków zespołu oraz zachęcać do dzielenia się wiedzą i zdobytym doświadczeniem [Chomątowska, Smolbik-Jęczmień 2013, ss. 193–202].

Z uwagi na to poniżej przedstawiono ogólną charakterystykę wielopokoleniowości na rynku pracy.

Charakterystyka wielopokoleniowości na rynku pracy

Przemiany demograficzne, jakie dają się zaobserwować w Polsce, w sposób istotny wpływają na zmianę zarówno ilości zasobów pracy, jak i jej strukturę względem wieku. Według prognoz GUS na rynku pracy obserwuje się bardzo niepokojącą tendencję, a mianowicie szybki spadek liczby ludności do poziomu około 36 mln w 2035 roku poprzez zmniejszenie liczby urodzeń i starzenie się społeczeństwa z 7 mln do około 10 mln osób w wieku powyżej 60 lat, przy czym przewiduje się, że na jedną osobę w wieku poprodukcyjnym, będzie przypadało mniej niż 1,5 osoby w wieku produkcyjnym [Strzelecki 2012, ss. 296–298].

Powyższa sytuacja demograficzna skutkuje jednoczesną obecnością na rynku pracy wielu różnych pokoleń pracowników. Literatura przedmiotu obfituje w różnorodne charakterystyki osób urodzonych w latach 1922–1990 [Rogozińska-Pawelczyk 2014, ss. 17–35]. W Polsce często jako granicę podziału między pokoleniami przyjmuje się rok 1980 i wyodrębnia się dwie grupy pracowników — osoby urodzone przed tym rokiem i po nim. Należy jednak pamiętać o tym, że nie są to grupy jednorodne i często daje się zaobserwować pewne zróżnicowanie wewnątrz poszczególnych pokoleń.

I tak, w pierwszej z tych grup można wyróżnić pokolenie baby boomers, czyli obecnie pracowników 52+, i pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1964–1980, natomiast drugą grupę stanowią młodzi ludzie urodzeni po roku 1980, czyli pokolenie Y nazwane też Millennials, w ramach którego wyróżnia się jeszcze najmłodsze pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1995 roku, dopiero wchodzące na rynek pracy [Zagórowska 2012, s. 15]. Przedstawiciele tej generacji określa się niekiedy *native users*, dziećmi internetu czy ludźmi komunikacji, przede wszystkim dlatego, że wychowywali się już od najmłodszych lat wśród telefonów komórkowych, laptopów, internetu oraz innych zdobyczy techniki, które to były i są dla nich czymś naturalnym [Rogozińska-Pawelczyk 2014, ss. 38–50].

Z uwagi na ograniczone ramy niniejszego opracowania w artykule nie dokonano wyczerpującej prezentacji wyżej wymienionych generacji pracowników, a jedynie wskazano na podstawowe różnice występujące między nimi.

Ogólną charakterystykę pokoleń współistniejących na rynku pracy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka pokoleń koegzystujących na rynku pracy

Wyszczególnienie	Baby boomers (1948–1964 rok)	Pokolenie X (1964–1980 rok)	Pokolenie Y (1980–1995 rok)
Motto	„Żyją po to, aby pracować”	„Pracują po to, aby żyć”	„Żyją i pracują” „Równowaga”
Mocne i słabe strony	duże i różnorodne doświadczenie oraz mądrość życiowa, lojalność wobec pracodawcy, dyspozycyjność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych, odpowiedzialność / brak elastyczności w pracy, pracoholizm, mała mobilność	zainteresowanie innowacyjnością, duża etyka pracy, lojalność wobec pracodawcy, uznanie autorytetu przełożonych, potrzeba wsparcia zespołów i poczucia przydatności, brak pewności siebie, opór przed hierarchią	zamknięcie w świecie różnorodnych mediów, świadomość swojej wartości, duża podzielność uwagi, oczekiwanie elastyczności w pracy, nastawienie na pracę zespołową, niska lojalność wobec pracodawcy, brak autorytetów

Wyszczególnienie	Baby boomers (1948–1964 rok)	Pokolenie X (1964–1980 rok)	Pokolenie Y (1980–1995 rok)
Podstawowe motywatory	lęk przed utratą pracy, pieniądze	poczucie satysfakcji, wysoka pozycja, prestiż	szybkie nagrody, dobrze płatna praca, rozwój
Zmiana pracy	silna potrzeba bezpieczeństwa i stabilizacji w pracy, obrona zdobytych pozycji i stanowisk	świadomość konieczności zmiany pracy, lęk przed utratą osiągniętych pozycji	duża mobilność zawodowa, łatwość adaptacji i otwartość na zmiany
Kariera zawodowa	dobre wykształcenie stanowi klucz do kariery zawodowej	szkolenia traktowane są jako kotwica kariery i zatrudnienia	kształcenie ustawiczne jest sposobem na życie i karierę zawodową

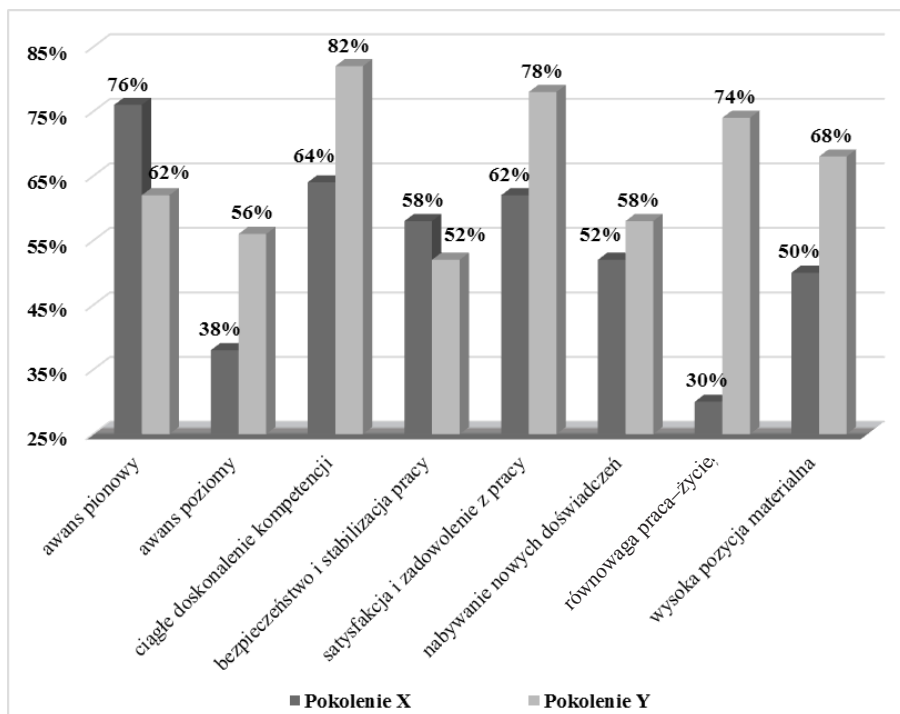
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czapiński 2012; Zagórska 2012, ss. 16–17; Weroniczak 2010, ss. 40–42; Rogozińska-Pawelczyk 2014, ss. 17–34.

Każde pokolenie pracowników posiada unikalne cechy, oczekiwania, preferencje dotyczące stylu zarządzania i pojmowania roli pracownika, swoistą etykę pracy, podejście do życia oraz potencjał, który odpowiednio wykorzystany, może przyczynić się do wzrostu efektywności pracy zespołowej.

Poniżej przedstawiono badania potwierdzające występowanie różnic w podejściu do pracy i kariery zawodowej pomiędzy przedstawicielami dwóch podstawowych pokoleń pracowników X i Y koegzystujących obecnie na rynku pracy. Badania wśród pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska przeprowadzane zostały w okresie 2013–2014 roku, a udział w nich wzięło łącznie 136 osób, z czego do pokolenia X (z przedziału wiekowego powyżej 35 lat) należały 52 osoby, a do pokolenia Y (urodzonych po 1980 roku) — 84 osoby. Ze względów edytorskich poniżej zaprezentowano jedynie wycinek badań bezpośrednio związanych z tematyką niniejszego artykułu.

Jak pokazały wyniki, dla przedstawicieli pokolenia X najważniejsze w pracy zawodowej było uzyskanie awansu pionowego i zajmowanie coraz wyższych stanowisk w hierarchii organizacji (76% badanych), konieczność ciągłego procesu doskonalenia posiadanych kompetencji (64%), osiąganie satysfakcji i zadowolenia z pracy (62%) oraz dążenie do bezpieczeństwa i stabilizacji (58%) respondentów. Natomiast mniejszą wagę przypisywano awansowi poziomemu (38% wskazań) oraz zachowaniu równowagi praca – życie (tylko 30% ankietowanych). Opisane podejście prezentuje wykres na rys. 1.

Rysunek 1. Podejście do pracy przez przedstawicieli pokoleń X i Y



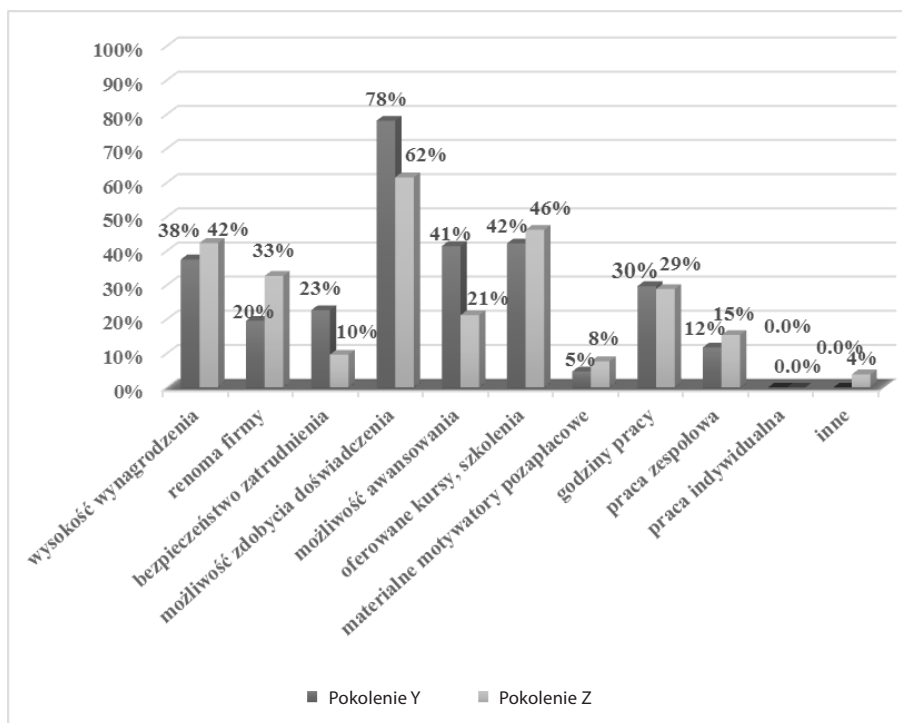
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru).

Natomiast przedstawiciele pokolenia Y, młodzi pracownicy dolnośląskich firm, reprezentowali nieco bardziej nowoczesne podejście do zatrudnienia. A mianowicie, 82% badanych uważało, iż, aby osiągnąć sukces zawodowy i zrealizować wymarzoną karierę, niezbędne jest ciągłe doskonalenie posiadanych kompetencji. Na drugim miejscu 78% respondentów wymieniło satysfakcję i zadowolenie z wykonywanej pracy, a z kolei 74% — możliwość zachowania równowagi praca – życie.

Dla młodych ludzi bardzo ważny jest też rozwój zawodowy i nie ma dla nich większego znaczenia, czy będzie on przybierał formę awansu pionowego (62% wskazań), czy też poziomego (56% wskazań). Ponadto za dążeniem do uzyskania wysokiej pozycji materialnej opowiedziało się aż 68% badanych. Wbrew powszechnym opiniom dotyczącym cech pokolenia Y jako pracowników bardzo elastycznych i mobilnych ponad połowa badanych wskazała na potrzebę bezpieczeństwa i stabilizacji pracy, co można tłumaczyć dążeniem młodych ludzi do uzyskania samodzielności i niezależności finansowej.

Dla celów porównawczych zaprezentowano też wyniki badania opinii studentów studiów licencjackich na wydziale ZIF Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, przedstawicieli pokolenia Y i Z, dotyczące ich podejścia do pracy zawodowej¹. Badanie zostało zrealizowane w marcu i kwietniu 2015 roku, a udział w nim wzięło łącznie 180 osób, z czego z pokolenia Y było 128 osób, a z pokolenia Z — 52 osoby (rys. 2).

Rysunek 2. Czynniki decydujące o podjęciu pierwszej pracy przez przedstawicieli pokolenia Y i Z



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań ankietowych (wartości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru).

Zarówno dla młodych przedstawicieli pokolenia Y, jak i Z, najważniejszymi czynnikami decydującymi o podjęciu pierwszej pracy okazała się możliwość zdobycia doświadczenia w zawodzie (odpowiednio u 78% i 62% badanych) oraz oferowane kursy i szkolenia (42% i 46% wskazań). Dla samego pokolenia Y najwyżej oceniane czynniki

¹ Wykorzystano tu wycinek wyników badań ankietowych przeprowadzonych w 2015 roku przez panią Martę Makowską, studentkę studiów licencjackich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, na potrzeby pracy licencjackiej przygotowywanej pod przewodnictwem naukowym autorki artykułu.

to w kolejności — możliwość awansowania oraz wysokość wynagrodzenia. Ponadto badani przedstawiciele pokolenia Y bardziej oczekiwali poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilizacji niż ich młodsi koledzy.

Natomiast dla pokolenia Z ważne w kolejności były takie czynniki jak: wysokość wynagrodzenia, renoma firmy, dogodne godziny pracy oraz możliwość awansowania. Najmłodsza generacja jest bardzo pewna siebie i swojej wartości, dlatego uważa, że po zdobyciu wysokiego wykształcenia należy się im już w pierwszej pracy równie wysokie wynagrodzenie.

Na podstawie zaprezentowanego wycinka badań, można zauważyć pewne różnice pokoleniowe w oczekiwaniach wobec pracy, pomimo iż respondenci nie różnili się bardzo wiekiem wobec siebie.

Podstawowe zagrożenia dotyczące zespołów wielopokoleniowych

Proces formowania efektywnego zespołu pracowniczego, a w szczególności zespołu wielopokoleniowego, jest trudny i złożony. Wyróżnia się najczęściej cztery charakterystyczne etapy tego procesu, a mianowicie: formowanie, ścieranie się, ustalanie norm i współpraca [Kozusznik 1996, ss. 12–13].

Na każdym z wymienionych etapów, zarówno w fazie tworzenia nowych zespołów wielopokoleniowych, jak i adaptacji już istniejących do nowych warunków funkcjonowania, mogą pojawiać się problemy stanowiące zagrożenie dla efektywnej ich pracy, wynikające w szczególności z odmiennych charakterystyk przedstawicieli różnych pokoleń pracowników. Skuteczność tego procesu wymaga więc dużego zaangażowania i dobrej woli wszystkich członków zespołu.

W tabeli 2 zaprezentowano najczęściej występujące zagrożenia, odnosząc je do poszczególnych etapów rozwoju zespołu.

Tabela 2. Etapy rozwoju zespołu i towarzyszące im zagrożenia

Etapy rozwoju zespołu	Ogólna charakterystyka	Podstawowe zagrożenia
Formowanie	To tzw. miodowy miesiąc zespołu. Towarzyszy mu najczęściej stan podniecenia, niepokoju oraz poczucie siły. Partnerzy muszą się nawzajem dobrze poznać, zanim podejmą wspólne ryzyko. Na tym etapie raczej trudno spodziewać się efektywnej pracy. Pojawia się ryzyko wielu falstartów	Pojawiają się częste wątpliwości w sens tworzenia lub utrzymywania zespołu wielopokoleniowego. Nieufność starszego pokolenia w stosunku do młodszego, obawy słabego zaangażowania, braku lojalności, doświadczenia zawodowego. Testowanie kompetencji lidera (szczególnie z pokolenia 50+ lub X) przez przedstawicieli pokolenia Y lub odwrotnie. Trudności z osiągnięciem kompromisu w zespole zróżnicowanym wiekowo
Ścieranie się	To tzw. okres burz. Osobowości uczestników ścierają się ze sobą. Uwidaczniają się różnice zdań i opinii. Rośnie poziom frustracji. Powstaje duża liczba propozycji, które natychmiast są odrzucane bądź rewidowane	Częste kłótnie bez powodu. Walka o wpływ. Konflikty z liderem zespołu. Nieporozumienia na tle podziału w zespole na „młodszych, czyli nielojalnych, zarozumiałych i roszczeniowych” oraz „starszych — bardzo doświadczonych i lojalnych”
Ustalanie norm	Zespół krzepnie i wypracowuje nawyki. Akceptowane normy i zachowania, zostają wyodrębnione na drodze dyskusji. Wydajność zespołu jest już na dobrym poziomie. Widoczne są rzeczywiste słabości i mocne strony współpracowników	Częste działania rutynowe, również wśród reprezentantów młodego pokolenia. Nierealistyczne oczekiwania wśród przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Różne tempo rozwoju członków zespołu (np. okres stagnacji wśród pokolenia 50+ czy dynamiczny rozwój pokolenia X i Y)
Współpraca	Faza „synergii”. Zespół rozwija się i rośnie w siłę, jest samodzielny. Wykazuje daleko idącą zdolność uczenia się i adaptacji. Relacje między członkami zespołu są bardzo jasno określone. Cele zostają ustalone w oparciu o zadania, a nie związki międzyludzkie	Przyjmowanie na siebie zbyt wielu obowiązków (głównie przez starszych pracowników). Izolowanie młodszych od ważnych i odpowiedzialnych zadań. Problemy z komunikacją na linii pokolenie 50+ i pozostali członkowie zespołu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adamiec, Kożusznik 2000, ss. 12–13; Kożusznik 1996 oraz wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych wśród pracowników dolnośląskich firm, aktualnych lub byłych członków zespołów wielopokoleniowych.

Potencjalne źródła konfliktów w zespole wielopokoleniowym

Koegzystencja różnych pokoleń pracowników w jednym zespole często jest odbierana w kategoriach potencjalnego zagrożenia przed możliwymi konfliktami na tle różnic generacyjnych, a także stereotypowego postrzegania ludzi starszych czy młodszych. Z uwagi na to bardzo istotne jest właściwe podejście do problemu i to nie tylko przez kierowników zespołów wielopokoleniowych, ale też i ich członków.

Poniżej przedstawiono potencjalne źródła konfliktów, jakie mogą pojawiać się w zespołach wielopokoleniowych, w oparciu o wywiady bezpośrednie przeprowadzone wśród pracowników dolnośląskich firm, aktualnych lub byłych członków takich zespołów².

Zagrożenie dla efektywnej współpracy międzypokoleniowej osób z pokolenia baby boomers (52+) stanowią najczęściej:

- duże trudności z poczuciem własnej wartości i poprawnej samooceny;
- niezajomość lub obawy przed wykorzystywaniem w pracy nowych technologii;
- trudności w bezpośredniej komunikacji z młodszym pokoleniem;
- silne związanie się z pracodawcą i poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa przede wszystkim w pracy zawodowej;
- przekonanie o niezawodności własnych metod pracy i narzucanie ich innym;
- mała elastyczność i duży opór/lęk przed zmianami.

Wśród źródeł potencjalnych konfliktów pracowników z pokolenia X wymienić można między innymi:

- małą adaptacyjność i dążenie do działań zachowawczych;
- stosunkowo często przejawianie cynicznej postawy wobec innych;
- preferowanie samodzielnych form pracy — zamiast działania w zespole;
- poszukiwanie bezpieczeństwa przede wszystkim w pracy zawodowej;
- odmienności w podejściu do pracy i systemie wartości;
- obawa przed rywalizowaniem i ewentualną przegraną z przedstawicielami młodszych pokoleń — Y i Z.

Natomiast do podstawowych źródeł konfliktów w przypadku pokolenia Y można zaliczyć:

- trudności z komunikacją bezpośrednią face to face;
- sprzeciwianie się opinii przełożonego, nawet tylko dla samej zasady;
- brak wytrwałości, konsekwencji i cierpliwości w środowisku pracy;

² Autorka przeprowadziła wywiady bezpośrednie wśród pracowników dolnośląskich firm w okresie 2013–2014 roku, a udział w nich wzięło łącznie 136 osób, z czego do pokolenia X (z przedziału wiekowego powyżej 35 lat) należały 52 osoby, a do pokolenia Y (urodzonych po 1980 roku) 84 osoby.

- oczekiwanie szybkich efektów swojej pracy, informacji zwrotnej oraz natychmiastowej gratyfikacji;
- duże trudności w podejmowaniu odpowiedzialności za siebie i innych;
- koncentracja na realizacji przede wszystkim własnych planów, na sobie i swoich potrzebach.

Aby uniknąć lub przynajmniej ograniczyć do niezbędnego minimum źródła potencjalnych konfliktów, jakie mogą pojawiać się w zespołach wielopokoleniowych, przed organizatorami i menedżerami tychże zespołów stawiane są aktualnie duże wyzwania i to zarówno w fazie tworzenia, jak też i zarządzania tymi zespołami. Dotyczy to w szczególności: budowania solidarności międzypokoleniowej, skutecznego motywowania wszystkich pracowników do dzielenia się wiedzą i uczenia się od siebie nawzajem, wprowadzania i upowszechniania systemu mentoringu (relacji mistrz – uczeń), zastępowania współzawodnictwa wzajemną współpracą i współdziałaniem, a także propagowania, niezależnie od wieku, idei ustawicznego kształcenia i uczenia się przez całe życie.

Zakończenie

Sukces współczesnych organizacji i funkcjonujących w nich zespołów wielopokoleniowych w coraz większym stopniu będzie uzależniony od tego, czy będą one w stanie docenić potencjał każdego zatrudnionego pracownika, nie zważając przy tym na jego wiek oraz stwarzać klimat oparty na wzajemnym szacunku. Sprzyjać temu powinna otwarta wymiana doświadczeń zawodowych i życiowych, gotowość do dzielenia się wiedzą i uczenia się od siebie wzajemnie, likwidując przy tym stereotypowe podziały na „młodych i starych”.

Nasuwa się więc pytanie: na co szczególnie powinien zwrócić uwagę menedżer, którego zespół jest zróżnicowany pokoleniowo? Niezwykle istotnym wydaje się tu zastosowanie indywidualnego podejścia do wszystkich członków. Gdy w zespole jednocześnie współpracują różne pokolenia pracowników: baby boomers, X, Y czy Z, brak zrozumienia dotyczący wyznawanych przez nich wartości stanowi poważne zagrożenie dla ich efektywnego współdziałania. Przejawiać się to może w szczególności odmiennym stylem pracy, relacjami w stosunku do pozostałych członków zespołu czy też przełożonego.

Wyzwaniem współczesnego menedżera jest więc pogodzenie oczekiwań poszczególnych członków zespołu, okazywanie takiego poziomu elastyczności, adaptacyjności oraz zrozumienia dla indywidualnych różnic, by móc wykreować wspólne, akceptowa-

ne przez wszystkich pracowników wartości. Przyczynić się to powinno do efektywnego wykorzystania różnorodnych możliwości i umiejętności pracowników, których wyobrażenia, poglądy i doświadczenia będą sprzyjać większej kreatywności i otwarciu na nowe niestandardowe rozwiązania.

Należy więc dążyć do tworzenia w zespole bardziej sprzyjających warunków dla rozwoju współpracy międzypokoleniowej poprzez zastosowanie odpowiednich instrumentów motywacyjnych zachęcających do budowania klimatu wzajemnego zaufania, szacunku, otwartości, chęci współpracy i zaangażowania oraz wymiany doświadczeń i wiedzy między pracownikami reprezentującymi różne grupy wiekowe.

Właściwe podejście do procesu organizowania zespołów wielopokoleniowych i traktowanie ich zarówno przez menedżerów, jak też i samych członków zespołu w kategoriach szans, a nie potencjalnych zagrożeń, może stanowić istotny czynnik zwiększenia ich efektywności pracy.

Przeprowadzone przez autorkę badania sondażowe oraz niniejszy artykuł stanowią jedynie wstęp do dalszych rozważań i analiz w tym obszarze.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspiraator*, Akade, Katowice.
- Chomątowska B., Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki* [w:] J. Buko (red.), *Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Ekonomiczne Problemy Usług, t. 2, nr 105, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Czapiński J. (2012), *Młodzi Polacy na progu dorosłości — czy dadzą sobie radę? Generacja Y — szansa czy konflikt*, Materiały konferencyjne, GM Solutions, Warszawa.
- Haus B. (1964), *Formy organizacji pracy w przemyśle*, PWE, Warszawa.
- Jasiński Z. (2014), *Istota, elementy i zasady organizacji działalności operacyjnej* [w:] tegoż (red.) *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kożusznik B. (1996), *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Lencioni P. (2012), *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa.
- Lewandowska-Zawiślińska D. (2013), *Zespoły międzypokoleniowe są wyzwaniem dla firm*, www.kadry.abc.com.pl, dostęp: 18 kwiecień 2013.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (red.) (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Uniwersytet Rzeszowski, nr 36.
- Strzelecki Z. (red.) (2012), *Sytuacja demograficzna Polski. Raport 2011–2012*, Warszawa.
- Weroniczak L. (2010), *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian* [w:] J. Majerowska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik*, Edustacja. pl, Poznań.
- Zagórowska A. (2012), *Konflikt generacyjny wokół pracy* [w:] A. Zagórowska (red.), *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat*, Część I. *Młodzież a edukacja i rynek pracy*, Politechnika Opolska, Opole.

Katarzyna Huk | k.huk@wez.uz.zgora.pl
Uniwersytet Zielonogórski

Paweł Marzec | pawelmarzec94@gmail.com
Politechnika Wrocławska

Anna Huk | anna.maria.huk@gmail.com
Dolnośląska Szkoła Wyższa

Rola mentoringu w programach zarządzania talentami

The Role of Mentoring in Talent Management Programmes

Abstract: The changes in the economy impact on increasing importance of professionals. Businesses are increasingly recognizing the impact of human capital to create value for the company. Therefore, are created some special systems for training, development, motivation, and employee development programmes. To this group we can include talent management programmes, which are to maintain, develop, and motivate employees deemed talents. The aim of the article is to present the issues related to talent management programmes and determine the impact and role of mentoring in these programmes. Article is a theoretical and empirical.

Key words: mentoring, human resource management, talent management, talent management programs, personnel development

Wstęp

Wiedza, umiejętności, kwalifikacje to czynniki, które wpływają obecnie na rozwój przedsiębiorstwa. Coraz większą uwagę przywiązuje się do zasobów ludzkich, które są w stanie generować wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Zależność wynikająca z kompetencji i funkcjonowania przedsiębiorstwa implikuje rozwój personelu. Obecnie przedsiębiorcy mają do dyspozycji szerokie spektrum metod i technik rozwoju pracowników. Jedną z nich jest mentoring. Pomaga on rozwijać pracowników, a także zachowywać wiedzę ekspertów i specjalistów już zatrudnionych. Nauka od przełożonych, posiadających odpowiednie umiejętności interpersonalne, a także obszerną wiedzę wzbogaconą doświadczeniem jest bardzo cenna. Ważną kwestią jest dobór odpowiednich metod i technik rozwoju w obszarze luki kompetencyjnej pracowników. Mentoring jest taką formą rozwoju pracowników, która z pewnością powinna być wykorzystywana w większości przedsiębiorstw z uwagi na korzyści, jakie przynosi.

Wynikiem ewolucji funkcji personalnej jest powstanie nowej koncepcji — zarządzania talentami. Przedsiębiorstwa wdrażające tę koncepcję w swoje struktury tworzą dedykowane programy zarządzania talentami. Mentoring pełni bardzo istotną funkcję w realizacji tego rodzaju programów. Celem artykułu jest przedstawienie roli mentoringu w realizacji programów zarządzania talentami. Ma on charakter literaturowo-empiryczny. Został oparty na analizie literatury światowej i krajowej oraz autorskich badaniach, przeprowadzonych w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej¹.

Mentoring w służbie zarządzania zasobami ludzkimi

Gospodarka oparta na wiedzy, wzrost wartości niematerialnych, a także gospodarka usługowa oddziałują na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach. W ostatnim okresie dużego znaczenia nabrała polityka personalna oraz poszukiwanie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje. Wyłoniła się nowa koncepcja, która wraz z upływem czasu zaczyna być tożsama z funkcją personalną, a pojęcia te, choć posiadają inne znaczenia, są stosowane zamiennie. W literaturze przedmiotu czytamy, iż „zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”

¹ K. Huk, *Programy zarządzania talentami w przedsiębiorstwie*, praca doktorska, Wrocław 2013.

[Pocztowski 2007, s. 36]. Z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi w ogólnym ujęciu „jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów” [Armstrong 2000, s. 29]. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na pozyskiwaniu, rozwijaniu i utrzymywaniu pracowników. Natomiast „rozwój pracowników jest rozumiany jako celowe konfiguracje przedsięwzięć służących wzbogacaniu wiedzy, rozwijaniu zdolności, kształtowaniu wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbaniu o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, prowadzących do wzrostu jej efektywności oraz podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” [Pocztowski 2008, s. 274]. Rozwój pracowników służy podnoszeniu ich kompetencji, ale także wpływa na efektywność organizacji. W większości organizacji kadry zarządzające zwracają dużą uwagę na podnoszenie kwalifikacji i umiejętności swoich pracowników. Tworzą do tego specjalne, dedykowane programy rozwojowe, indywidualne ścieżki rozwoju, dopasowują odpowiednie narzędzia i metody do potrzeb poszczególnych pracowników. Należy jednak podkreślić, iż to również pracownicy powinni być aktywną stroną w rozwoju, poszukiwać możliwości, zgłaszać zapotrzebowanie i podejmować inicjatywę [Rak 2014, s. 143]. Ostatnio nastąpiła duża zmiana w zakresie polityki rozwoju pracowników, a mianowicie dużą uwagę zwraca się na zaangażowanie pracowników, ich wkład w rozwój kształtowany przez pracodawcę, a także podejmowanie działań w zakresie samorozwoju.

Jedną z metod służących rozwojowi pracowników jest mentoring. Polega on na „zorganizowanym procesie przekazywania przez doświadczonych ludzi w organizacji wiedzy, umiejętności i zawodowych tajników młodemu pracownikom” [Oleksyn 2008, s. 430]. Zaletą mentoringu jest osiąganie przez młodych pracowników pełnej efektywności pracy i sprawniejsze wdrożenie się w standardy wykonywanej pracy. Wadą zaś jest niebezpieczeństwo powielania stereotypowych rozwiązań [Suchodolski 2010, s. 222]. Niewątpliwą korzyścią są niskie koszty takiej metody, zachowywanie wiedzy ekspertów zatrudnionych w organizacji nawet po ich odejściu, rozwój pracowników — zarówno szkolonego, jak i mentora, wymiana poglądów. Należy jednak przedstawić bariery towarzyszące stosowaniu tej metody. Najczęściej spotykaną jest niechęć pracowników i strach przed pełnieniem roli mentora. Pracownicy obawiają się zastąpienia ich młodym pokoleniem, które wykształcą. Ponadto posiadana wiedza najczęściej wiąże się z nakładami materialnymi i niematerialnymi, które musieli ponieść. Towarzyszący opór bierze się również z obawy przed nie podołaniem roli nauczyciela i braku kompetencji do pełnienia tej roli. Dobrym zjawiskiem jest jednak zainteresowanie najwyższej kadry menedżerskiej i chęć do pełnienia roli mentora. Dopiero wraz z pozycją, posiadaną wiedzą, potrzebą samorealizacji osoby te chętnie dzielą się wiedzą i wprowadzają w meandry biznesu młodszych pracowników.

Istota i charakterystyka programów zarządzania talentami

Rozwój pracowników wiąże się z potrzebą posiadania wykwalifikowanego personelu, posiadających odpowiednie kompetencje. Stąd coraz popularniejsze są takie pojęcia, jak: specjalista, profesjonalista, ekspert, pracownik wiedzy czy talent. Określenie talent jest coraz częściej używane w sporcie, w szkołach, na uczelniach, w różnych organizacjach, a także w przedsiębiorstwach. Talent można rozpatrywać w dwóch ujęciach: atrybutowym (oznaczające wybitne uzdolnienia do czegoś) oraz podmiotowym (oznaczające człowieka obdarzonego wybitnymi zdolnościami twórczymi) [Jamka 2011, s. 193].

W przedsiębiorstwach coraz częściej stosowany jest termin talent w odniesieniu do pracowników. Osoba utalentowana to pracownik o wysokim potencjale do pełnienia kluczowych ról w organizacji i do ciągłego rozwoju, posiadająca predyspozycje liderские oraz unikalną kompozycję kompetencji zgodną z profilem organizacji. Wyłonienie się tej grupy pracowników doprowadziło do konieczności opisania koncepcji zarządzania talentami. W tabeli poniżej (tabela 1) przedstawiono wybrane definicje zarządzania talentami prezentowane w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Definicje terminu zarządzanie talentami

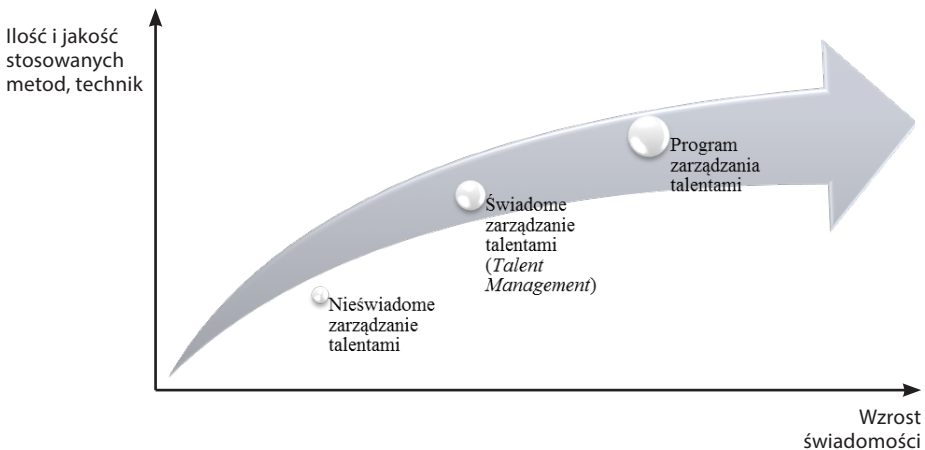
Autor	Definicja
Henryk Bieniok	Celem zarządzania talentami jest poszukiwanie najlepszych sposobów ujawniania i wykorzystania potencjału ludzkich zdolności oraz wyzwalanie i symulowanie twórczości generującej wartości dodane ukryte w pracownikach [2010, s. 20]
Ravinder Shukla	Zarządzanie talentami są to całościowe procesy planowania, rekrutowania, rozwoju, kierowania i nagradzania pracowników w organizacji [2009, s. 4]
Tadeusz Listwan	Przez zarządzanie talentami będziemy rozumieć zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji [2005, s. 21]
Willam J. Rothwell	Zarządzanie talentami to proces przyciągania, rozwoju, utrzymania i rozstawiania najlepszych ludzi [2011, s. 120]
Andy Pellant	Zarządzanie talentami to sensowne, wspólne, świadome i rozmyślne podejście podjęte w celu przyciągania, rozwijania i utrzymania ludzi posiadających umiejętności i zdolności do spełnienia określonych bieżących i przyszłych potrzeb organizacji w zakresie zdolności, zachowania, postawy, wiedzy i stylu [2011, s. 319]

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Zarządzanie talentami można oprzeć na tych samych procesach co zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli pozyskiwaniu, rozwoju kadry i utrzymaniu pracowników. Podobnie te same metody, techniki i narzędzia są wykorzystywane w przypadku zarządzania talentami, tyle że z większym natężeniem ich wykorzystania. Poziom zaawansowania zarządzania talentami możemy przede wszystkim poznać po ilości i jakości stosowanych narzędzi i metod zarządzania ludźmi. Im więcej stosowanych instrumentów i technik, tym zarządzanie talentami jest bardziej efektywne.

W wielu przedsiębiorstwach można zaobserwować przejawy realizowania koncepcji zarządzania talentami. Zależności pomiędzy nieświadomym a świadomym wdrażaniem tej koncepcji oraz programem przedstawia rysunek poniżej (rys. 1).

Rysunek 1. Poziomy zarządzania talentami w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Najniższym poziomem jest nieświadome stosowanie koncepcji zarządzania talentami. Wynika ono z doświadczenia i intuicji osób zarządzających. W wielu jednostkach, kadra zarządzająca w sposób specjalny, uprzywilejowany traktuje wyróżniających się na tle innych pracowników, w których tkwi potencjał i z którymi wiąże przyszłość organizacji. Kolejnym etapem jest świadome wdrażanie założeń koncepcji zarządzania talentami, a ostatnim — tworzenie sformalizowanych programów dedykowanych grupom pracowników utalentowanych. Program zarządzania talentami to zestaw narzędzi i procedur nakierowany na wybraną grupę utalentowanych osób tworzących formalne ramy ich identyfikowania, rozwoju, sukcesji oraz mający na celu zwiększenie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności, kształtowanie motywacji tych pracowników.

Programy zarządzania talentami posiadają określoną konstrukcję, a elementem wyróżniającym jest ich sformalizowana struktura w postaci opisów koncepcji, założeń, planów, harmonogramów, regulaminów. Można wyróżnić następujące cechy programów zarządzania talentami:

- sformalizowany charakter tzn. w firmie przygotowana jest dokumentacja dotycząca przebiegu i wytycznych programu;
- program dla pracownika rozpoczyna się „wejściem” a kończy „wyjściem” z programu;
- ograniczoność w czasie — często określony jest czas trwania programu;
- cykliczność — często program posiada cykliczny charakter i kolejne edycje;
- ograniczona liczba uczestników;
- w zarządzaniu programem występuje podejście procesowe oparte na zarządzaniu projektem;
- powołana zostaje osoba odpowiedzialna za zarządzanie programem oraz osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów;
- określa się harmonogram realizacji zamierzonych działań;
- wymaga nakładów finansowych.

Programy zarządzania talentami posiadają określoną formułę i są oparte na trzech zasadniczych etapach: wejściu do programu, funkcjonowaniu w nim pracownika uznawanego za talent oraz wyjściu z programu [Huk 2014]. Na każdym etapie stosowane są instrumenty wspomagające realizację celów poszczególnych faz. Z punktu widzenia teorii zarządzania stosowane jest tutaj podejście procesowe, a sposób zarządzania programem jest zbliżony do realizacji projektu [Huk, Morawski 2014 s. 171]. Należy jednak podkreślić, iż każdy program powinien być tworzony z uwzględnieniem specyfiki i potrzeb danej organizacji. Powinien on być „szyty na miarę” i realizować założone cele.

Zadania i miejsce mentoringu w programach zarządzania talentami

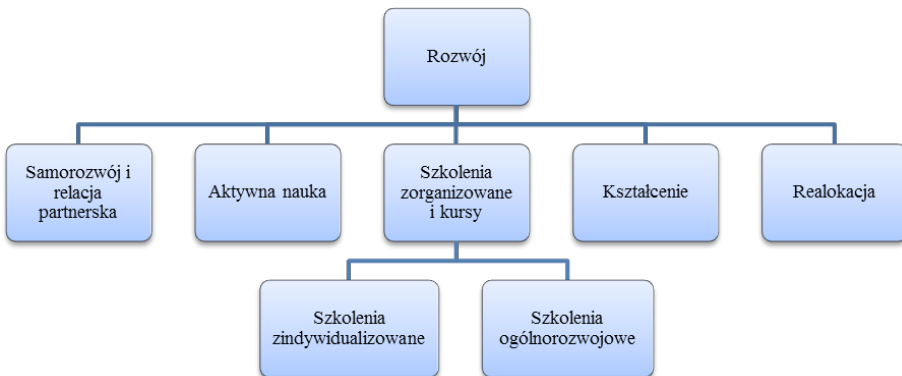
W przedsiębiorstwach stosunkowo niedawno zaczęto wdrażać programy zarządzania talentami. W literaturze przedmiotu brak jest opisów ich założeń, konstrukcji i funkcjonowania. Stąd potrzeba przeprowadzenia badań w tym zakresie. W okresie od początku grudnia 2012 r. do końca marca 2013 r. (4 miesiące) przeprowadzono badania, które dotyczyły programów zarządzania talentami, a także częściowo koncepcji zarządzania talentami. Badania miały charakter ilościowy i jakościowy. Aspekt ilościowy dotyczył badań ankietowych, natomiast jakościowy przedstawienia studiów przypadku. Ankiety skierowano do 104 przedsiębiorstw, z czego wróciły 22. Dotyczyły one zarówno koncepcji zarządza-

nia talentami, jak i samych programów jej dedykowanych. Badanie było anonimowe. Przedstawiciele 13 przedsiębiorstw wskazali, iż w swoich strukturach posiadają sformalizowane programy zarządzania talentami. Ponadto przeprowadzono wywiad skategoryzowany wśród czterech przedsiębiorstw posiadających programy zarządzania talentami. Celem całości badań było zdefiniowanie takich pojęć jak: „talent” i program zarządzania talentami oraz wskazanie cech osoby utalentowanej. Ponadto stwierdzono, jakie instrumentarium jest wykorzystywane podczas funkcjonowania tych programów i pozyskano dane dotyczące ich koncepcji. Badanie to pozwoliło zdiagnozować, jakie są przesłanki tworzenia tych programów, ich uwarunkowania oraz elementy konstrukcji i wyróżniające je cechy. Na podstawie uzyskanych wyników badań skonstruowano wnioski i założenia dla realizacji programów zarządzania talentami, które prezentowane są poniżej.

Organizacje powinny łączyć rozwój talentów z ich rekrutacją zewnętrzną w uzupełnianiu talentów. Dla organizacji łatwiejsze jest rozwijanie talentów w szerszym kontekście, nie tylko stawiając sukcesę danej jednostki za główny cel programu. To zapobiega rozwijaniu pracowników w wąskiej, specjalistycznej dziedzinie, a pozwala rozwijać ich w zakresie szerszych kompetencji, które pozwolą pełnić im różne role w organizacji [Collingsa, Mellahi 2009, s. 308]. Przy identyfikowaniu utalentowanych osób należy określić mocne strony pracownika i to je rozwijać, uznając je za główne bodźce jego sukcesu. Przy rozdzielaniu zadań oraz tworzeniu zespołów zadaniowych mocne strony pracowników należy brać pod uwagę jako podstawowe i dopasowywać je tak, aby służyły one wykonaniu zadania.

Na rysunku poniżej (rys. 2) przedstawiono poszczególne formy rozwoju utalentowanych pracowników, wykorzystywane w realizacji programów zarządzania talentami.

Rysunek 2. Formy rozwoju w programach zarządzania talentami



Rozwój pracowników utalentowanych może odbywać się poprzez:

- samorozwój i relację partnerską, czyli pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł oraz od pracowników posiadających bogatszą wiedzę i doświadczenie zawodowe,
- aktywną naukę, która odbywa się w trakcie pracy zespołowej, realizacji zadań, wymiany wiedzy z innymi pracownikami,
- szkolenia i kursy pozwalające formalnie pozyskać wiedzę poprzez zorganizowane działania (mogą być realizowane przez pracowników firmy lub osoby z zewnątrz organizacji),
- kształcenie pracowników poprzez ich uczestnictwo w wykładach prowadzonych przez uczelnie lub udział w formach kształcenia oferowanych przez uczelnie wyższe i inne instytucje,
- realokację pracowników utalentowanych pomiędzy innymi oddziałami firmy, zwłaszcza zagranicznymi.

Szkolenia zindywidualizowane są dopasowywane do konkretnych potrzeb danej osoby oraz jej sugestii. Wówczas układa się indywidualny plan rozwoju danego utalentowanego pracownika bądź pracownik sam wybiera tematykę i formę szkoleń w porozumieniu ze swoim coachem lub mentorem. W ramach szkoleń ogólnorozwojowych tworzy się plany szkoleń, w których zobowiązani są do udziału wszyscy uczestnicy programu. Są to szkolenia oparte o identyfikację kompetencji oraz analizę zasobu wiedzy, które są w organizacji niewystarczające lub będą niezbędne przy potencjalnym awansowaniu.

W odniesieniu do wyróżnionych form rozwoju w tabeli poniżej (tabela 2) przedstawiono narzędzia i metody odpowiadające tym formom, możliwe do zastosowania w ramach programów zarządzania talentami.

Tabela 2. Metody i narzędzia rozwoju utalentowanych pracowników

Forma rozwoju	Metody i narzędzia
Samorozwój i relacja partnerska	mentoring coaching facylitacja przegląd prasy specjalistycznej czytanie literatury fachowej przynależność do organizacji, forów dyskusyjnych
Aktywna nauka	uczestnictwo w zespołach projektowych kierowanie projektem projekty cross funkcjonujące metody heurystyczne uczestnictwo w zebraniach powierzanie zastępstwa na stanowisku pracy przejście pracownika przez różne działy firmy

Forma rozwoju	Metody i narzędzia
Szkolenia zorganizowane i kursy	e-learning case study (studia przypadków) wykłady i ćwiczenia konferencje gry i symulacje teatr improwizacji labirynt działań
Kształcenie	uzupełnianie wykształcenia uzupełnianie specjalistycznej wiedzy poprzez studia podyplomowe, MBA udział w wykładach na uczelni wyższej
Realokacja	wyjazdy stażowe do innych zagranicznych filii tymczasowe przeniesienie do innego oddziału firmy na zastępstwo lub na staż

Źródło: opracowanie własne.

Istnieje bardzo szeroki wachlarz metod i narzędzi rozwoju pracowników utalentowanych. Jest to dowód na to, iż element rozwoju utalentowanych osób jest bardzo istotny oraz wskazuje na szerokie możliwości zarządzania wiedzą pracowników. Jedną z tych metod jest mentoring. Jest on wykorzystywany w większości badanych przedsiębiorstw, które posiadają programy zarządzania talentami. W przeprowadzonych ankietach poproszono respondentów o wybranie tylko tych narzędzi, które są wykorzystywane w rozwoju osób utalentowanych oraz uszeregowanie ich od najbardziej do najmniej preferowanego. W rezultacie uzyskano ranking metod i narzędzi rozwoju pracowników utalentowanych, który zamieszczono w tabeli poniżej (tabela 3).

Tabela 3. Ranking stosowanych metod i narzędzi rozwoju utalentowanych pracowników

Metody, narzędzia techniki	Średnia pozycja
development center	3,00
realizacja samodzielnych projektów	3,36
assessment center	3,60
mentoring	3,89
coaching	4,38
praca w zespołach projektowych	4,45
rotacja pomiędzy różnymi oddziałami firmy	6,44
kontakt z wybitnymi pracownikami	7,22
dostęp do czasopism i literatury fachowej	8,00
metody symulacyjne (gry kierownicze, ćwiczenia, case study itp.)	8,14
przejście przez wszystkie stanowiska pracy	8,20
e-learning	8,50
możliwość uczestniczenia w zebraniach zarządu	9,00

Źródło: opracowanie własne.

W rankingu metod i narzędzi rozwoju mentoring znalazł się na czwartej pozycji. Jak już wspomniano w większości przedsiębiorstw jest on stosowany. Rolę mentorów dla uczestników programu w większości pełni kadra zarządzająca najwyższych szczebli. Dzięki takiemu zabiegowi prezesi i dyrektorzy badanych firm dają przykład pozostałym osobom, że dzielenie się wiedzą jest istotne, wskazując na potrzebę stosowania mentoringu, a program posiada odpowiednią rangę, która świadczy o jego atrakcyjności wśród personelu, w tym potencjalnych kandydatów w kolejnych edycjach.

Każde działanie realizowane w przedsiębiorstwach powinno zmierzać w wyznaczonym kierunku. Wśród celów mentoringu w programach zarządzania talentami można wyróżnić:

- rozwój pracowników uczestniczących w programie — ich wiedzy, kwalifikacji, kompetencji interpersonalnych, umiejętności;
- rozwój kompetencji mentorów;
- dzielenie się wiedzą, rozpowszechnianie jej oraz zachowywanie w organizacji w przypadku odejść pracowników uważanych za ekspertów, specjalistów;
- wybór odpowiedniej ścieżki rozwoju dla pracownika;
- dobry przykład współpracy dla całego personelu przedsiębiorstwa;
- nawiązywanie kontaktów z kadrami menedżerską najwyższych szczebli, nauka sposobu zachowania się i aklimatyzacja w nowym środowisku (w wielu przypadkach osoby biorące udział w mentoringu są proszone o podejmowanie ważnych gości przedsiębiorstwa);
- uzyskanie pewności siebie i umiejętności obrony własnego zdania przez uczestników programu;
- uzyskanie wielowymiarowego spojrzenia na procesy biznesowe w przypadku zaangażowania w mentoring danego uczestnika więcej niż jednego mentora.

Mentoring w programach zarządzania talentami pełni ważną rolę, jaką jest rozwój uczestników programu, a także osób zaangażowanych w jego realizację — mentorów. W ramach mentoringu uczestnicy programów cyklicznie spotykają się ze swoimi mentorami. Mają to służyć przede wszystkim wyznaczeniu dalszej ścieżki rozwoju, przybliżeniu sposobów samorealizacji, wyznaczaniu kolejnych celów do osiągnięcia, wspólnemu rozwiązywaniu problemów, naprowadzaniu na rozwiązania, a także próby rozwiązywania sytuacji, które zaszły w przeszłości, a mogą stanowić studium przypadku do rozwiązania dla osoby utalentowanej. Głównym celem tych spotkań jest rozwój pracowników.

Zakończenie

Programy zarządzania talentami cieszą się niemałą popularnością i wiele dużych przedsiębiorstw wdrożyło je w swoje struktury. Pomimo iż początki zarządzania talentami w polskich realiach sięgają początku XXI wieku, to popularność oraz liczba zaimplementowanych programów stale rośnie. Ponadto kadry kierownicze chętnie decydują o rozpoczęciu kolejnych odsłon programów zarządzania talentami, co wpływa na liczne ich edycje w poszczególnych organizacjach. Korzyści oraz efekty płynące z wdrożenia programów zarządzania talentami wskazują, iż warto inwestować w najcenniejszy kapitał organizacji, jakim są ludzie. Wzrost znaczenia człowieka w organizacji oraz popularyzacja takich pojęć, jak talent, specjalista, ekspert, pracownik kluczowy wskazują na podążanie ku zarządzaniu kapitałem ludzkim.

W artykule przedstawiono rolę mentoringu w programach zarządzania talentami. Wskazano na jego istotę w procesie rozwoju utalentowanych pracowników. Przedstawiono cele, jakie realizowane są poprzez stosowanie mentoringu, a które przekładają się na określone efekty w programach zarządzania talentami. Mentoring niewątpliwie wpływa na rozwój uczestników programów, na co dowodem jest stosowanie go w ramach programów zarządzania talentami we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Mentoring to także pozyskiwanie nowych kompetencji i innego spojrzenia na te same procesy przez mentorów. Zatem programy zarządzania talentami, w tym mentoring, sprzyjają rozwojowi pracowników, a także organizacji, w której pracują. Człowiek i wiedza, jaką posiada, jego umiejętności oraz indywidualne cechy stanowią dla organizacji kapitał, który będzie procentował tylko wówczas, kiedy jego potencjał zostanie wykorzystany.

Bibliografia

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bieniok H. (2010), *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Collingsa D.G., Mellahi K. (2009), *Strategic talent management: A review and research agenda*, "Human Resource Management Review" nr 19.
- Huk K. (2014), *Programy zarządzania talentami w przedsiębiorstwach*, praca doktorska niepublikowana, promotor — dr hab. M. Morawski, prof. UE, Wrocław.
- Huk K., Morawski M. (2014), *Cele wdrażania programów zarządzania talentami przez przedsiębiorstwa a poziom ich realizacji* [w:] E. Gołębiowska, *Zarządzanie — nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych — w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11 cz. II.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami — wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPSS, Warszawa.
- Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Pellant A. (2011), *Linking Culture and Talent Management* [w:] L.A. Berger, D.R. Berger (red.), *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, Mc Graw Hill, New York.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Rak E. (2014), *Rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach — przegląd barier z perspektywy przedsiębiorcy i pracownika*, „Zeszyty Naukowe WSB” we Wrocławiu, t. 46, nr 8.
- Rothwell W.J. (2011), *Integrating Succession Planning and Career Planning* [w:] L.A. Berger, D.R. Berger (red.), *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, Mc Graw Hill, New York.
- Shukla R. (2009), *Talent Management. Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, Global India Publications Pvy, New Delhi.
- Suchodolski A. (2010), *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

Konrad Kulikowski | konrad.kulikowski@uj.edu.pl

Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński

Czy menedżerom opłaca się uczyć? Analiza związku pomiędzy wykształceniem a wysokością wynagrodzenia kadry kierowniczej

Being Educated Manager — is it Really Worth it?

The Relationship between Education Level and Managers Pay

Abstract: The aim of this study was to analyze the relationship between managers' education and pay level which is poorly explored in the Polish literature. The analysis was based on data from the National Salaries Survey 2015 conducted among three groups of managers: managers of teams up to 10 people (N = 15241), managers of teams over 10 people (N = 9044) and directors (N = 6001). Multiple regression analysis revealed that the level of formal education is positively related to the salary level in each of the three groups of managers. The level of proficiency in English language also was a strong predictor of salary level and proficiency in German language was a weak predictor of salary level. Interestingly, in the group of directors postgraduate studies other than MBA were negatively related to pay level but completing MBA studies was a positive predictor of salary. In contrast, among the managers of small and large teams completing postgraduate program other than MBA and MBA positively predicts salary level. According to our knowledge, this study is a first attempt to investigate a relationship between education and salary level among Polish managers and presented findings seem to falsify common in Polish society belief that education level is not related to pay level.

Key words: salary, MBA, education, managers, directors, pay

Wstęp

Mimo silnego zainteresowania związkami pomiędzy wykształceniem a wynagrodzeniem w populacji generalnej brak w polskiej literaturze szczegółowych analiz tego, jak wykształcenie wiąże się z wynagrodzeniem wśród kadry kierowniczej. Co prawda dane GUS prezentują przeciętne wynagrodzenie kierowników pracujących w różnych grupach zawodowych według płci [GUS 2016, s. 72], wieku [GUS 2016, ss. 116–117], stażu pracy [GUS 2016, ss. 132–133] czy wielkości zakładów [GUS 2016, ss. 148–149], jednak nie przedstawiają go w podziale na poziomy wykształcenia. Żadnych informacji o związkach wykształcenia z wynagrodzeniem kadry kierowniczej nie znajdziemy także w bazie ponad 190 000 polskich publikacji naukowych z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych BazEkon (stan na styczeń 2017). Intuicyjnie może się wydawać, że skoro wysokość wynagrodzenia w populacji generalnej wiąże się z poziomem edukacji, to podobnie powinno być wśród menedżerów. Jednak natura związku wysokości wynagrodzenia z poziomem wykształcenia w grupie menedżerów nie jest oczywista. Przykładowo Steven E. Scullen, Michael K. Mount i Timothy A. Judge [2003 s. 53] zwracają uwagę, że oprócz konkretnej wiedzy niezbędnej do sprawnego wykonywania danej pracy dla efektywnych menedżerów kluczowe są jeszcze: kompetencje w zakresie nawiązywania pozytywnych relacji z podwładnymi, kompetencje w sprawnym poruszaniu się w systemie administracyjnym organizacji oraz umiejętność podejmowania działań korzystnych dla organizacji a wykraczających poza sztywno wyznaczone obowiązki zawodowe. Atrybutem sprawnego menedżera jest nie tylko poziom wykształcenia, ale też kompetencje menedżerskie niezbędne do kierowania ludźmi, które w pewnej mierze wynikają z czynników niezależnych od edukacji: znajomości branży, temperamentu, cech osobowości i doświadczenia kierownika. Zatem przynajmniej teoretycznie można założyć, iż jest możliwe, że wykształcony menedżer, któremu brak kompetencji kierowniczych, może być mniej efektywny i otrzymywać niższe wynagrodzenie niż jego mniej formalnie wyedukowany kolega z silnie rozwiniętymi kompetencjami w zakresie zarządzania ludźmi.

Ponieważ wydaje się, iż związek wysokości wynagrodzenia z poziomem edukacji menedżerów jest problemem jednocześnie niejasnym i mało eksplorowanym w badaniach empirycznych, dlatego za główny cel prezentowanej pracy przyjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób wykształcenie wiąże się z wysokością wynagrodzenia kadry kierowniczej. W związku z brakiem w literaturze analiz dotyczących korelacji wysokości wynagrodzenia z wykształceniem polskich menedżerów prezentowane wyniki pozwolą na zdobycie oryginalnej wiedzy, która może przyczynić się do lepszego poznania czynników wiążących się z wynagradzaniem menedżerów. Wyniki badań mogą stanowić także źródło cennych wskazówek dla menedżerów o tym, jakiego rodzaju

wykształcenie najsilniej wiąże się z wysokością wynagrodzenia. Rezultaty prezentowanych badań dostarczą także faktów bazujących na analizach empirycznych, co pozwoli oderwać się od przypuszczeń i intuicji w dyskusjach o tym, jak wykształcenie wiąże się z wynagrodzeniem kadry kierowniczej.

Aby uzyskać precyzyjny wgląd w relacje wykształcenia menedżerów z ich wynagrodzeniem, odpowiadając na pytanie, w jaki sposób wiążą się one ze sobą, wykształcenie analizowano nie tylko jako ukończony poziom edukacji, ale uwzględniano także dodatkowe czynniki: poziom biegłości w zakresie języka angielskiego i niemieckiego oraz ukończenie jakichkolwiek studiów podyplomowych lub studiów MBA. Ponadto dla uzyskania jak największej precyzji, analizy prowadzone były oddzielnie w trzech grupach: (1) kierowników zespołów od 2 do 10 osób, (2) kierowników zespołów powyżej 10 osób i (3) dyrektorów. W prezentowanych badaniach nie stawiano precyzyjnych hipotez badawczych, ponieważ oprócz ogólnej wiedzy, iż w populacji generalnej wykształcenie pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia (GUS), brakuje danych, które mogłyby być wiarygodnym źródłem hipotez badawczych w przypadku grupy menedżerów. Dlatego ograniczono się do postawienia możliwie precyzyjnego pytania badawczego, na które, w ramach prowadzonych analiz, poszukiwano odpowiedzi.

Strategia analiz statystycznych

W celu odpowiedzi na postawione pytanie badawcze wykorzystano analizę regresji wielorakiej przeprowadzonej z wykorzystaniem oprogramowania SPSS. Analiza regresji [Bedyńska 2012, ss. 15–55] pozwala ustalić siłę związku badanej zmiennej wyjaśniającej ze zmienną przewidywaną, określić procent wariancji zmiennej wyjaśnianej, tłumaczony przez wszystkie uwzględniane zmienne wyjaśniające oraz, co niezwykle istotne, daje możliwość kontrolowania potencjalnych zmiennych zakłócających. Analiza regresji pozwala na uzyskanie większej ilości użytecznych informacji niż prezentacja i porównanie przeciętnego wynagrodzenia w grupach menedżerów o różnym wykształceniu. Aby przeprowadzić kontrolę potencjalnych zmiennych zakłócających, do modelu regresji wyjaśniającego wysokość wynagrodzenia wykształceniem kierowników włączono dodatkowe zmienne mogące mieć istotny związek z wynagrodzeniem kadry kierowniczej. W modelach uwzględniano charakterystyki personalne kierowników: płeć, całkowity staż pracy oraz staż pracy u obecnego pracodawcy, a także właściwości organizacji, w której menedżer pracuje: miejsce pracy w Warszawie (tak/nie), liczba zatrudnionych w organizacji pracowników, rodzaj własności (państwowa/prywatna), występowanie premii w systemie wynagradzania menedżera (tak/nie). Kontrolowanie tych zmiennych

pozwała interpretować współczynnik regresji dla wykształcenia, jako występujący u menedżerów o tych samych charakterystykach personalnych i pracujących w organizacjach o tych samych właściwościach (w zakresie kontrolowanych zmiennych). W prowadzonych analizach, podobnie jak w badaniach Kahnemana i Deatona, wysokość wynagrodzenia została zlogarytmizowana [Kahneman, Deaton 2010, s. 16489]. Dodatkowo, by precyzyjnie przeanalizować związek wykształcenia z wysokością wynagrodzenia, przekodowano poziomy wykształcenia (brak, inż./lic., mgr, mgr inż.) na trzy dychotomiczne zmienne zero-jedynkowe [Hayes, Preacher 2014, ss. 451–470]. Dla tak stworzonych zmiennych wartość 0 oznacza brak danego poziomu wykształcenia, a 1 posiadanie tego poziomu wykształcenia. W ten sposób utworzono trzy dodatkowe zmienne o wartościach 0/1 reprezentujące poziom wykształcenia badanych: inżynier/licencjat, magister, magister inżynier. Brak wykształcenia wyższego został potraktowany jako niekodowany punkt odniesienia i nie tworzą dla niego oddzielnej zmiennej (dodatkowa zmienna nie jest potrzebna do kodowania braku wykształcenia, gdyż 0 we wszystkich istniejących już trzech zmiennych reprezentujących poziomy wykształcenia oznacza brak wykształcenia). Interpretując współczynniki regresji dla tak stworzonych trzech zmiennych zero-jedynkowych, możemy je interpretować jako oczekiwaną zmianę wysokości wynagrodzenia na skutek zmiany wykształcenia z braku wykształcenia wyższego (punkt odniesienia) na poziom reprezentowany przez daną zmienną.

Procedura badania i badana grupa

Badaną grupę stanowili respondenci Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń OBW przeprowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak w 2015 roku [OBW 2015]. Autor prezentowanego artykułu nie zbierał danych samodzielnie, w celu zdobycia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze skorzystano z bazy danych udostępnionej przez firmę Sedlak & Sedlak. Autor przeprowadził analizę udostępnionych danych oraz dokonał omówienia wyników i weryfikacji postawionego pytania badawczego. OBW jest całorocznym cyklicznym badaniem przeprowadzanym za pośrednictwem internetu, w 2015 roku uczestniczyło w nim 143 010 respondentów. Uczestnicy badania podając informację o wysokości swojego wynagrodzenia, uzyskują dostęp do raportów o wynagrodzeniu na ponad 750 stanowiskach przygotowanych na podstawie danych z poprzedniej edycji badania [Moja płaca 2017]. Osoby badane rekrutowane są poprzez reklamy i ogłoszenia zamieszczane na różnorodnych polskich portalach internetowych. Respondenci OBW nie są dobierani w sposób losowy z populacji wszystkich Polaków, co sprawia, iż jest to próba obciążona. Warto jednak zauważyć, że nie stanowi to prze-

szkody dla realizacji celów prezentowanego badania. Po pierwsze, wydaje się, że nie ma teoretycznych podstaw, by przypuszczać, iż pomiędzy menedżerami, którzy wzięli udział w badaniu OBW, a tymi, którzy nie wzięli w nim udziału, występują inne związki pomiędzy wykształceniem a wysokością wynagrodzenia. Nie bez znaczenia jest także ogromna liczba respondentów OBW — 143 010 pracowników, w tym 30 286 menedżerów, która dodatkowo uprawdopodobnia to, iż wyniki OBW zbliżone są do realiów rynku pracy. Należy oczywiście pamiętać, iż wyniki OBW, tak jak większość wyników badań empirycznych, są obciążone pewnym błędem, są to jednak jedne z niewielu obecnie dostępnych w Polsce źródeł danych o wykształceniu i wysokości wynagrodzenia menedżerów, z którego to źródła, w opinii autora, warto skorzystać, by poszerzyć obecny stan wiedzy.

W prezentowanych analizach uwzględniono odpowiedzi menedżerów z przedsiębiorstw zatrudniających 10 lub więcej pracowników, o wynagrodzeniu podstawowym powyżej 1750 PLN oraz młodszych niż 65 lat. Z wstępnie zebranych danych usunięto odpowiedzi osób, które deklarowały bardzo wysokie wynagrodzenie — wyższe niż 99,5% pozostałych badanych. Szczegółowe charakterystyki badanej grupy w zakresie analizowanych w prezentowanym badaniu zmiennych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Statystyki opisowe menedżerów biorących udział w Ogólnopolskim Badaniu Wynagrodzeń 2015

	Kierownik zespołu od 2 do 10 osób	Kierownik zespołu powyżej 10 osób	Dyrektor		Kierownik zespołu od 2 do 10 osób	Kierownik zespołu powyżej 10 osób	Dyrektor
Płeć				Liczba osób zatrudnionych w organizacji			
M	8978	6360	4167	10-49	3451	1180	1557
K	6263	2684	1834	50-249	4912	2616	2027
Poziom biegłości j. angielski				250-999	3088	2115	1193
brak	1971	1463	624	>1000	3790	3133	1224
A1/A2	3038	2106	1023	Własność państwowa			
B1/B2	6299	3483	2236	Nie	13865	8194	5602
C1/C2	3933	1992	2118	Tak	1376	850	399

	Kierownik zespołu od 2 do 10 osób	Kierownik zespołu powyżej 10 osób	Dyrektor		Kierownik zespołu od 2 do 10 osób	Kierownik zespołu powyżej 10 osób	Dyrektor
Poziom biegłości j. niemiecki				Premie w systemie wynagradzania			
brak	9913	5867	3819	Nie	7389	4120	2685
A1/A2	3668	2198	1301	Tak	7852	4924	3316
B1/B2	1228	728	594	Studia podyplomowe			
C1/C2	432	251	287	Nie	11 164	6835	3578
Praca w Warszawie				Tak	4077	2209	2423
Nie	11 997	7745	4556	Wykształcenie wyższe			
Tak	3244	1299	1445	brak	2967	2129	561
Studia MBA				inż./lic	2049	1342	608
Nie	14 929	8808	5351	mgr	6363	2636	3057
Tak	312	236	650	mgr inż.	3862	2937	1775

Źródło: opracowanie własne.

Po procedurze czyszczenia danych do analizy włączono odpowiedzi 30 286 pracowników deklarujących pracę na stanowiskach kierowniczych, w tym: 15 241 kierowników zespołów od 2 do 10 pracowników (6263 kobiet), 9044 kierowników zespołu powyżej 10 pracowników (2684 kobiety) i 6001 dyrektorów (1834 kobiety). W grupie kierowników zespołów od 2 do 10 pracowników średnia wieku wyniosła 37,1 lat ($SD = 8,7$), średni całkowity staż pracy 13,8 lat ($SD = 8,7$), średni staż u obecnego pracodawcy 8,2 lat ($SD = 6,9$), średnie miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto 7092 PLN ($SD = 4316$), mediana wynagrodzenia całkowitego 6000 PLN. W grupie kierowników zespołów powyżej 10 pracowników (2684 kobiety) średnia wieku wyniosła 38 lat ($SD = 9,1$), średni całkowity staż pracy 14,8 lat ($SD = 9$), średni staż u obecnego pracodawcy 8,8 lat ($SD = 7,6$), średnie miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto 7522 PLN ($SD = 4726$), a mediana wynagrodzenia całkowitego 6000 PLN. W grupie dyrektorów średnia wieku wyniosła 41,9 lat ($SD = 8,6$), średni całkowity staż pracy 18,2 lat ($SD = 8,2$), średni staż u obecnego pracodawcy 10,8 lat ($SD = 7,3$), średnie wynagrodzenie całkowite brutto 14 383 PLN ($SD = 9313$), mediana wynagrodzenia całkowitego 12 000 PLN.

Wyniki

Szczegółowe rezultaty analiz statystycznych przeprowadzonych w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób wykształcenie wiąże się z wysokością wynagrodzenia kadry kierowniczej, prezentuje tabela 2.

Po pierwsze należy zauważyć, iż nie we wszystkich analizowanych grupach menedżerów wzrost poziomu wykształcenia wiązał się ze wzrostem wynagrodzenia. Kierownicy zespołów do 10 pracowników z wykształceniem licencjackim lub inżynierskim ($\beta = 0,07$; $p < 0,001$), magisterskim ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$) lub magisterskim inżynierskim ($\beta = 0,23$; $p < 0,001$) otrzymywali istotnie wyższe wynagrodzenie niż pracownicy nieposiadający wykształcenia wyższego. Tak samo kierownicy zespołów powyżej 10 pracowników z wykształceniem licencjackim lub inżynierskim ($\beta = 0,09$; $p < 0,001$), magisterskim ($\beta = 0,19$; $p < 0,001$) lub magisterskim inżynierskim ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$) otrzymywali istotnie wyższe wynagrodzenie niż pracownicy nieposiadający wykształcenia wyższego. Nieco inaczej sytuacja wyglądała wśród dyrektorów. Wyniki analizy regresji wskazują, iż w tej grupie osoby posiadające wykształcenie licencjackie lub inżynierskie nie otrzymywały istotnie wyższego wynagrodzenia niż osoby bez wyższego wykształcenia ($\beta = 0,02$; $p = 0,09$). Jednak już dyrektorzy z tytułem magistra ($\beta = 0,08$; $p < 0,001$) i magistra inżyniera ($\beta = 0,12$; $p < 0,001$) otrzymywali istotnie statystycznie wyższe wynagrodzenie niż dyrektorzy bez wykształcenia wyższego. Zatem wyniki analiz wskazują, iż zasadniczo poziom wykształcenia menedżerów pozytywnie wiąże się z wysokością ich wynagrodzenia całkowitego brutto z tym wyjątkiem, że wśród dyrektorów wykształcenie inżynierskie lub licencjackie nie wiąże się ze wzrostem wysokości wynagrodzenia ponad wynagrodzenie osób bez wykształcenia wyższego.

Kolejną ważną obserwacją jest fakt, iż poziom biegłości w zakresie języka angielskiego pozytywnie i silnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia całkowitego brutto. W każdej z badanych grup kierowników wzrost biegłości w zakresie języka angielskiego w podobny sposób wiązał się ze wzrostem wynagrodzenia. Zarówno dla kierowników zespołów do 10 osób ($\beta = 0,30$; $p < 0,001$), dla kierowników zespołów powyżej 10 osób ($\beta = 0,30$; $p < 0,001$), jak i dla dyrektorów ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$) wyższy poziom biegłości w zakresie języka angielskiego wiązał się z wyższym wynagrodzeniem. Poziom biegłości w zakresie języka niemieckiego również pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia, jednak był to związek zdecydowanie słabszy niż w przypadku języka angielskiego. Wyniki analiz prezentowane w tabeli 2 wskazują na istotny związek poziomu biegłości w zakresie języka niemieckiego z wysokością wynagrodzenia zarówno w grupie kierowników zespołów do 10 osób ($\beta = 0,02$; $p = 0,020$), kierowników zespołów powyżej 10 osób ($\beta = 0,03$; $p < 0,001$) oraz dyrektorów ($\beta = 0,05$; $p < 0,001$).

Tabela 2. Predyktory wysokości wynagrodzenia całkowitego kierowników i dyrektorów. Wyniki analiz regresji dla zlogarytmizowanej zmiennej zależnej wysokość wynagrodzenia całkowitego brutto

	Kierownik zespołu od 2 do 10 osób (N=15241)	Kierownik zespołu powyżej 10 osób (N=9044)	Dyrektor (N=6001)
	β	β	β
Charakterystyki personalne			
Płeć	-0,13*	-0,12*	-0,13*
Całkowity staż pracy	0,18*	0,20*	0,14*
Staż pracy u obecnego pracodawcy	0,05*	0,04*	-0,00
Charakterystyki organizacji			
Miejsce pracy w Warszawie	0,26*	0,18*	0,20*
Liczba zatrudnionych osób	0,13*	0,13*	0,19*
Własność państwowa	-0,12*	-0,09*	-0,12*
Premie w systemie wynagradzania	0,17*	0,16*	0,24*
Wykształcenie			
inżynier/licencjat	0,07*	0,09*	0,02
magister	0,21*	0,19*	0,08*
magister inżynier	0,23*	0,29*	0,12*
Studia podyplomowe inne niż MBA	0,05*	0,05*	-0,03*
Studia podyplomowe MBA	0,06*	0,07*	0,09*
Poziom biegłości j. angielski	0,30*	0,30*	0,29*
Poziom biegłości j. niemiecki	0,02*	0,03*	0,05*
R ²	0,34	0,32	0,38
F	659,0*	357,5*	307,5*

* $p < 0,001$; β = standaryzowane współczynniki regresji; R^2 = współczynnik determinacji; F = wartość statystyki F dla modelu; płeć: 0 = męczyzna, 1 = kobieta; praca w Warszawie, własność państwowa, premie, studia podyplomowe, studia podyplomowe MBA: 1 = Tak, 0 = Nie; j. angielski, j. niemiecki: 0 = brak znajomości, 1 = początkujący A1/A2, 2 = średnio zaawansowany B1/B2, 3 = zaawansowany C1/C2; liczba zatrudnionych: 1 = małe przedsiębiorstwo 10–49 pracowników, 2 = średnie przedsiębiorstwo 50–249, 3 = duże przedsiębiorstwo 250–999 pracowników, 4 = wielkie przedsiębiorstwo 1000 i więcej pracowników; staż pracy w latach. Poziom wykształcenia: brak wyższego wykształcenia jest niekodowanym punktem odniesienia dla pozostałych trzech kategorii inżynier/licencjat, magister, magister inżynier; np. współczynniki regresji dla zmiennej magister oznaczają prognozowaną zmianę wysokości wynagrodzenia w jednostkach odchylenia standardowego w przypadku zmiany poziomu wykształcenia z braku wyższego wykształcenia na magistra przy zachowaniu pozostałych zmiennych w modelu na stałym poziomie.

Analizując związek ukończenia studiów podyplomowych innych niż MBA z wynagrodzeniem kadry menedżerskiej, należy zauważyć, że w grupie dyrektorów ukończenie jakichkolwiek studiów podyplomowych innych niż MBA wykazuje istotny statystycznie, ale negatywny, związek z wysokością wynagrodzenia ($\beta = -0,03$, $p = 0,002$). Natomiast pozytywny słaby związek między ukończeniem studiów podyplomowych innych niż MBA a wysokością wynagrodzenia występuje w grupach kierowników zespołów do 10 pracowników ($\beta = 0,05$, $p < 0,001$) i kierowników zespołów powyżej 10 osób ($\beta = 0,03$, $p < 0,001$).

Z kolei rozpatrując związek między ukończeniem studiów MBA a wysokością wynagrodzenia, można zauważyć, iż zarówno wśród kierowników zespołów poniżej 10 pracowników ($\beta = 0,06$, $p < 0,001$), kierowników zespołów powyżej 10 osób ($\beta = 0,07$, $p < 0,001$), jak i dyrektorów ($\beta = 0,09$, $p < 0,001$) zaobserwowano istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy ukończeniem studiów MBA a wysokością wynagrodzenia — menedżerowie, którzy ukończyli studia MBA, zarabiali więcej niż ci, którzy ich nie ukończyli.

Analizując stworzony model regresji całościowo, można zauważyć, iż wszystkie uwzględniane w modelu zmienne razem wyjaśniały w grupie kierowników zespołów do 10 osób 34%, w grupie kierowników zespołów powyżej 10 osób 32%, a w grupie dyrektorów 38% zmienności w zakresie wysokości wynagrodzenia. Zatem ponad 60% zmienności w zakresie wynagrodzenia tłumaczone jest przez inne czynniki niż analizowane charakterystyki personalne, właściwości organizacji i poziom wykształcenia.

Dyskusja wyników i wnioski

W przeprowadzonym w 2013 roku przez CBOS [2013, ss. 1–3] sondażu *Aktualne problemy i wydarzenia* wykształcenie posiada wpływ na zarobki — 32% respondentów deklaroowało, iż wykształcenie jest czynnikiem mającym największy wpływ na sukces zawodowy, a 82% respondentów twierdziło, że w Polsce warto się kształcić. Dane dostarczone przez GUS również wskazują, że poziom wykształcenia pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia. W opublikowanym w 2016 roku raporcie *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014* [GUS 2016, s. 53] przeciętne wynagrodzenie brutto wśród pracowników o poszczególnych poziomach wykształcenia wyniosło: wykształcenie wyższe ze stopniem co najmniej doktora oraz tytułem magistra lub równorzędnym — 5730 PLN, wykształcenie wyższe inżynierskie, licencjackie lub równorzędne — 4818 PLN, wykształcenie policealne — 3462 PLN, wykształcenie średnie zawodowe — 3474 PLN, wykształcenie średnie ogólnokształcące — 3294 PLN,

wykształcenie zasadnicze zawodowe — 2960 PLN, wykształcenie gimnazjalne — 2553 PLN, wykształcenie podstawowe i niepełne podstawowe — 2762 PLN. Zatem im wyższy poziom edukacji, tym wyższe wynagrodzenie. Co więcej, wyniki badania Bilans Kapitału Ludzkiego dowodzą, iż wykształcenie wyższe jest jedną z najbardziej poszukiwanych przez pracodawców cech pracowników [Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015, ss. 33–34], a osoby z wyższym wykształceniem, w porównaniu do osób nieposiadających wyższego wykształcenia, mają pracę o wyższej jakości. Osoby po studiach, w stosunku do pracowników, którzy nie ukończyli uczelni wyższej, charakteryzują się: większym prestiżem społecznym, większą szansą na awans, mniejszą liczbą godzin pracy w tygodniu, większą stabilnością zatrudnienia i pracy w bardziej sprzyjającym otoczeniu, a godzina ich pracy jest więcej warta [Jelonek 2015, ss. 59–74]. Również w literaturze światowej wskazuje się, iż poziom edukacji jest istotnym predyktorem wysokości wynagrodzenia [por. Ng, Feldman 2010 ss. 207–235; Ng, Eby, Sorensen i in. 2005 ss. 367–408; United States Department of Labour 2015]. Reasumując, niezależnie od pojawiających się w mediach opinii, iż nie warto się uczyć a studia nie stanowią podstawy kariery [Majak 2013], poziom wykształcenia pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia, a im wyższy poziom wykształcenia, tym generalnie sytuacja pracownika na rynku pracy jest lepsza. Wyniki raportowanych badań naukowych wydają się dość jednoznacznie wskazywać, iż poziom wykształcenia pozytywnie wpływa na wysokość wynagrodzenia, brak jednak w polskiej literaturze szczegółowych analiz tego, jak wykształcenie wiąże się z wynagrodzeniem wśród kadry kierowniczej. Nie jest bowiem oczywiste, czy wśród menedżerów, od których wymaga się specyficznych kompetencji i cech osobowości, związek między edukacją a wynagrodzeniem będzie taki sam jak wśród przedstawicieli populacji generalnej.

Dlatego głównym celem prezentowanej pracy była odpowiedź na pytanie, w jaki sposób wykształcenie wiąże się z wysokością wynagrodzenia menedżerów poprzez analizę siły związków pomiędzy aspektami wykształcenia menedżerów: biegłością językową, wykształceniem formalnym i ukończonymi studiami podyplomowymi a wysokością wynagrodzenia kadry kierowniczej. Przeprowadzona analiza regresji wielorakiej (por. tabela 2) wykazała, iż nawet przy kontroli cech personalnych, jak staż pracy i płeć oraz właściwości organizacji, wykształcenie istotnie i pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia menedżerów. Wykazano trzy zasadnicze zależności dotyczące: wykształcenia formalnego, biegłości językowej i studiów podyplomowych.

Po pierwsze, generalnie wyższy poziom edukacji wiąże się z wyższym wynagrodzeniem. Jedynym wyjątkiem byli tu dyrektorzy, wśród których posiadanie wykształcenia licencjackiego lub inżynierskiego nie wiązało się ze wzrostem wynagrodzenia ponad wynagrodzenie osób bez wykształcenia wyższego. Natomiast w każdej z analizowanych

grup menedżerów na najwyższe wynagrodzenie mogą liczyć menedżerowie ze stopniem magistra inżyniera. Wskazuje to na fakt, że nie tylko poziom edukacji, ale także rodzaj wykształcenia wiąże się z wysokością wynagrodzenia menedżerów. Uzyskane wyniki pokazują, że wyższy poziom edukacji wiąże się z wyższym wynagrodzeniem kadry kierowniczej, co jest zgodne z ogólnym wzorcem relacji między wykształceniem a wynagrodzeniem [GUS 2016 s. 53; Jelonek 2015 ss. 59–74]. Warto jednak zauważyć, że związek między posiadanym wykształceniem a wynagrodzeniem był jednak znacząco słabszy w grupie dyrektorów niż w grupach kierowników małych i dużych zespołów (por. tabela 2), co sugeruje, iż wśród dyrektorów wykształcenie nieznacznie traci na wartości w zestawieniu z kierownikami niższego szczebla. Dodatkowo dzięki stworzeniu modelu regresji z kontrolą zmiennych dotyczących charakterystyk personalnych menedżerów i charakterystyk organizacji zatrudniających menedżerów możemy założyć, że różnice w wysokości wynagrodzenia ze względu na wykształcenie występują nawet wśród menedżerów o tej samej płci i stażu pracy, zatrudnionych w organizacjach o zbliżonych charakterystykach. Można zatem wnioskować, iż menedżerowie lepiej wykształceni otrzymują wyższe wynagrodzenie od menedżerów o niższym poziomie edukacji niezależnie od płci, stażu pracy i tego, w jakiej organizacji pracują.

Po drugie, stwierdzono, iż poziom biegłości w zakresie języka angielskiego i niemieckiego istotnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia. Wyższy poziom biegłości w zakresie języków obcych wiąże się z wyższym wynagrodzeniem we wszystkich trzech analizowanych grupach menedżerów. Poziom biegłości w zakresie języka angielskiego silniej wiąże się z wysokością wynagrodzenia niż poziom biegłości w zakresie języka niemieckiego. W odróżnieniu od biegłości w zakresie języka angielskiego, biegłość w zakresie języka niemieckiego, choć istotnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia, to jest to związek raczej słaby.

Po trzecie, uzyskano interesujące wyniki wskazujące, iż ukończenie studiów podyplomowych innych niż MBA pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia jedynie wśród kierowników małych i dużych zespołów, natomiast wśród dyrektorów występuje związek negatywny. Dyrektorzy, którzy ukończyli studia podyplomowe inne niż MBA, zarabiają mniej niż dyrektorzy, którzy nie ukończyli żadnych studiów podyplomowych. Wykazano natomiast, że ukończenie studiów MBA istotnie i pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia zarówno kierowników, jak i dyrektorów. Zatem w przypadku dyrektorów jedynymi studiami podyplomowymi, których ukończenie pozytywnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia, są studia MBA, natomiast wśród kierowników zespołów do 10 i ponad 10 pracowników wysokość wynagrodzenia pozytywnie wiąże się zarówno z ukończeniem studiów MBA, jak i innych studiów podyplomowych. Zwróćmy jednak uwagę (por. tabela 2), iż w przypadku kierowników małych i dużych zespołów

ukończenie studiów MBA wiąże się z wysokością wynagrodzenia niemal tak samo silnie, jak ukończenie innych studiów podyplomowych. Ciekawym wynikiem przeprowadzonych analiz jest także to, iż ukończenie studiów MBA, mimo iż istotnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia, nie wpływa na nie silnie. We wszystkich trzech grupach menedżerów osoby, które ukończyły studia MBA, mogły liczyć na wzrost wynagrodzenia mniejszy niż 0,1 odchylenia standardowego w porównaniu do osób, które nie ukończyły studiów MBA. Biorąc pod uwagę zarówno znaczny prestiż, jak i koszt studiów MBA, wydaje się, że związek ukończenia tych studiów z wysokością wynagrodzenia jest niedzisiejsze mały.

Podsumowując, wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż wśród menedżerów — grupy, w której szczególnie ważne dla sukcesu zawodowego są cechy osobowości i posiadane kompetencje, wykształcenie istotnie wiąże się z wysokością wynagrodzenia. Jeśli potraktujemy wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, jako obiektywny wyznacznik sukcesu zawodowego [Heslin 2005 ss. 113–136], wówczas jedną z cech menedżerów odnoszących sukcesy jest wysoki poziom wykształcenia.

Bibliografia

- BazEkon (2017), Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/advanced.php.
- Bedyńska S., Książek M. (2012), *Statystyczny drogowskaz 3, Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- United States Department of Labour (2016), *Earnings and Unemployment Rates by Educational Attainment 2015*, Bureau of Labour Statistics United States Department of Labour [online], http://www.bls.gov/emp/ep_chart_001.htm, dostęp: 24.02.2017.
- CBOS (2013), *Wykształcenie ma znaczenie?*, Centrum Badania Opinii Społecznej [online], http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_096_13.PDF, dostęp: 24.02.2017.
- GUS (2016), *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Hayes A.F., Preacher K.J. (2014), *Statistical Mediation Analysis with a Multicategorical Independent Variable*, „British Journal of Mathematical and Statistical Psychology”, t. 67, nr 3.

- Heslin P. (2005), *Conceptualizing and Evaluating Career Success*, "Journal of Organisational Behaviour", t. 26 nr 2.
- Jelonek M. (2015), *Jakość pracy po studiach jako stopa zwrotu z wyższego wykształcenia* [w:] J. Górniak (red.), *(Nie)wykorzystany potencjał, szanse i bariery na polskim rynku pracy*, PARP, Warszawa–Kraków.
- Kahneman D., Deaton A. (2010), *High Income Improves Evaluation of Life but not Emotional Well-Being*, "Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America", t. 107, nr. 38.
- Kocór M., Strzebońska A., Dawid-Sawicka M. (2015), *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*, PARP, Warszawa.
- Majak K. (2013), *Kogo obchodzi twoje wykształcenie? Tylko 1 proc. menadżerów bierze je pod uwagę*, Portal NaTemat [online], <http://natemat.pl/60719,dobre-wyksztalzenie-nie-jest-potrzebne>, dostęp: 24.02.2017.
- Moja Płaca (2017), *Moja Płaca — Narzędzie do porównywania wynagrodzeń na stanowiskach*, <http://wynagrodzenia.pl/moja-placa#A>, dostęp: 24.02.2017.
- Ng T.W.H., Feldman D.C. (2010), *Human Capital and Objective Indicators of Career Success: the Mediating Effects of Cognitive Ability and Conscientiousness*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", t. 83, nr 1.
- Ng T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C. (2005), *Predictors of Objective and Subjective Career Success: a Meta-analysis*, "Personnel Psychology", t. 58, nr.2.
- Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (2017) [online], <http://wynagrodzenia.pl/ogolnopol-skie-badanie-wynagrodzen> dostęp: 24.02.2017.
- Scullen S.E., Mount M.K., Judge T.A. (2003), *Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance*, "Journal of Applied Psychology", t. 88, nr 1.

Podziękowania

Chciałbym serdecznie podziękować Panu dr. Kazimierzowi Sedlakowi za udostępnienie na potrzeby prezentowanych analiz danych pochodzących z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń 2015.

Katarzyna Biegańska | k.bieganska@wp.pl

Instytut Psychologii, Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki

Strach przed porażką w biznesie — uwarunkowania osobowościowe i ekonomiczne

The Fear of Failure in Business — Personality and Economic Determinants

Abstract: The fear of failure in business is a factor which may limit the growth of the company and comfort of the entrepreneur. Sometimes it is also the cause of passivity, because it inhibits the process of opening the company. The article contains theoretical analysis of the phenomenon of fear of failure in business, and presents the results of research on the determinants of psychological and financial. The most important correlates of personality proved to be neuroticism and extraversion and optimism (among women), and self-efficacy (among men). Income and income growth are important predictors of fear of failure in business among the “mature” businesses.

Key words: fear of failure in business, personality traits, self-efficacy, optimism, financial results

Wstęp

Niemal 67% Polaków uważa, że własna firma to dobra ścieżka kariery [Tarnawa, Zadura-Lichota, Zbierowski i in. 2014]. W 2015 roku w Polsce zarejestrowanych było 1914 tys. firm niefinansowanych ze skarbu państwa. Pracowało w nich niemal 10 mln osób (dokładnie 9 396,6 tys.) [GUS 2016, ss. 24–26].

Podmiotowym czynnikiem, który może hamować proces tworzenia nowych przedsiębiorstw, jest strach przed poniesieniem porażki i bankructwem. Taki finał kariery przedsiębiorczej, skutkujący nie tylko stratami finansowymi, ale też niekorzystnymi zmianami w obszarze samooceny i wizerunku w otoczeniu społecznym, jest zgłaszany jako przyczyna odraczania decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej. Niemal 60% kobiet i 54% mężczyzn w Polsce w ogóle nie zakłada firmy z powodu strachu przed niepowodzeniem (w UE 52,1% kobiet i 42,4% mężczyzn). Obawy zdają się być uzasadnione, bowiem statystyki wskazują, że wiele przedsiębiorstw przestaje istnieć w ciągu kilku pierwszych lat swojego funkcjonowania [Zaleśkiewicz, Piskorz 2011, s. 261]. Świadomość tego może potęgować ostrożność i niepokój potencjalnych przedsiębiorców.

Obawa przed niepowodzeniem w biznesie jest uwarunkowana oceną własnych kompetencji w zakresie prowadzenia przedsięwzięcia biznesowego, ale też cechami osobowości, które odpowiadają za całokształt funkcjonowania jednostki. W świetle Raportu GEM 2014 [Tarnawa, Zadura-Lichota, Zbierowski i in. 2014, ss. 17–24] kobiety generalnie gorzej niż mężczyźni spostrzegają swoją wiedzę i umiejętności w zakresie prowadzenia biznesu. Tylko dwie na pięć kobiet oceniają się pod tym względem pozytywnie, podczas gdy podobną opinię na swój temat wyraża trzech na pięciu Polaków. Im niższa samoocena badanych w zakresie kompetencji przedsiębiorczych, tym większy towarzyszy im strach przed niepowodzeniem w biznesie. W przypadku wszystkich analizowanych w ramach projektu GEM państw europejskich to kobiety częściej deklarują swoje obawy. W największym stopniu dotyczy to takich krajów, jak Grecja, Włochy oraz Polska. Wysokie nasilenie strachu przed porażką u przedsiębiorców może hamować rozwój firm, co ma swoje konsekwencje w wymiarze jednostkowym, jak i w wymiarze całej gospodarki.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące psychologicznych i finansowych korelatów oraz predyktorów strachu przed niepowodzeniem w biznesie. Postawiono też pytania o różnice między kobietami i mężczyznami oraz między właścicielami firm „młodych” i „dojrzałych”. „Młodzi” przedsiębiorcy to ci, którzy prowadzą firmy do 42 miesiąca. Okres trzech i pół roku uznaje się za punkt graniczny w działalności przedsiębiorczej. Jego przetrwanie świadczy o sukcesie pierwszego etapu, czyli założenia działalności i przejścia do kolejnego etapu, czyli zarządzania istniejącą firmą.

Zatem „dojrzały” przedsiębiorcy to ci, którzy funkcjonują na rynku dłużej niż 42 miesiące. Wśród czynników psychologicznych uznanych za potencjalne uwarunkowania strachu przed porażką wyróżniono: cechy osobowości w modelu pięcioczynnikowym (PMO), poczucie własnej skuteczności w roli przedsiębiorcy i optymizm. Pomiaru dokonano przy zastosowaniu powszechnie znanych na gruncie psychologii metod, takich jak kwestionariusz NEO-FFI Costy i McCrae, Skala Uogólnionego Poczucia Własnej Skuteczności Schwarzerza i Jerusalem, Test Orientacji Życiowej LOT-R. W badaniach uwzględniono też satysfakcję z dochodu oraz czynniki ekonomiczne odzwierciedlające efektywność finansową (wielkość dochodu i wzrost dochodu). Poziom strachu przed porażką oraz efektywność finansowa zostały oszacowane przy pomocy ankiety własnej. Badaniami objęto 203 indywidualnych przedsiębiorców (kobiety i mężczyźni) z różnym stażem prowadzenia firmy.

Strach przed porażką

Strach przed niepowodzeniem przedsięwzięcia biznesowego jest przejawem szerszego zjawiska, jakim jest strach przed porażką w ogóle. Ten z kolei wiąże się z motywacją do odnoszenia sukcesów. Pionierem badań w tej dziedzinie był Henry A. Murray, który zdefiniował potrzebę odnoszenia sukcesów jako pragnienie i gotowość do przezwyciężania przeszkód, wykorzystywania własnej siły i wykonywania trudnych zadań najszybciej i najlepiej, jak to tylko możliwe. Opracował również wykaz podstawowych potrzeb ludzkich, do których zaliczył między innymi potrzebę osiągnięć oraz potrzebę unikania porażki. Murray stworzył podwaliny dla teorii takich uczonych, jak David McClelland (znany ze swoich badań nad rolą potrzeby osiągnięć) czy John Atkinson. Ten ostatni dostrzegł związek między potrzebą osiągania sukcesów i potrzebą unikania porażek. Uznał, że te dwie potrzeby są równie istotne i silnie ze sobą korelują, a to, jaką człowiek przyjmuje tendencję — dążeniową czy unikającą — wynika z nasilenia obu potrzeb. Postawa unikającą ujawnia się, gdy tendencja do niedoświadczania porażek jest silniejsza od dążenia do osiągania sukcesów. Atkinson był również przekonany, że istotą strachu przed porażką jest wstyd. Podchodził do strachu w sposób jednowymiarowy i twierdził, że nie obawiamy się porażki jako takiej, lecz właśnie wstydu będącego konsekwencją niepowodzenia [por. Franken 2005].

Przez długi czas strach przed porażką był rozumiany jako motywacja do unikania niepowodzeń i wstydu. David E. Conroy rozwinął tę koncepcję i opisał strach przed porażką w sposób wielowymiarowy: strach przed wstydem i zakłopotaniem, strach przed obniżeniem samooceny, strach przed niepewną przyszłością, strach przed utratą

zainteresowania znaczących osób oraz strach przed wzbudzeniem niezadowolenia znaczących osób [2001, ss. 431–452; Conroy, Willow, Metzler 2002, ss. 76–90]. Wyróżnione elementy mogą być także rozumiane jako konsekwencje poniesienia porażki. Strach przed porażką w biznesie, oprócz niechęci wobec straty finansowej, może zawierać wymienione przez Conroya aspekty. Potrzeba odniesienia sukcesu zawiera nie tylko element ekonomiczny, ale też składa się na samoocenę oraz obawy o pozycję jednostki w otoczeniu społecznym.

Rola czynników osobowościowych i wyników finansowych

Strach przed porażką w biznesie, oprócz niskiej samooceny podmiotu względem swoich kompetencji biznesowych, może być też uwarunkowany cechami podmiotowymi o charakterze ogólnym (np. cechy osobowości w modelu pięcioczynnikowym PMO) lub bardziej specyficznymi (np. poczucie własnej skuteczności w odniesieniu do przedsiębiorczości, poziom optymizmu).

Subiektywne poczucie własnej skuteczności oraz optymizm są uważane za jedne z najważniejszych zasobów osobistych. Ujawniają się w różnych ludzkich zachowaniach, długości podejmowania wysiłków, w stopniu zaangażowania w proces realizacji celów, w sposobach radzenia sobie ze stresem, jak również w rodzaju atrybucji sukcesu i porażki. Analiza znaczeniowa tych zmiennych psychologicznych daje podstawy do przypuszczenia, że mogą one wiązać się z nasileniem strachu przed porażką w biznesie.

Poczucie własnej skuteczności to konstrukt, który wywodzi się z teorii społecznego uczenia się Alberta Bandury. Ocena własnej skuteczności odnosi się zarówno do radzenia sobie ze ściśle określonymi zadaniami czy zdarzeniami, jak i może obejmować dość szeroką kategorię, np. samoocenę własnej skuteczności w przedsiębiorczości (*entrepreneurial self-efficacy*), i wówczas należy ją rozumieć jako siłę przeświadczenia, że potrafi się skutecznie wykonywać różne zadania związane z przedsiębiorczością [Chen, Greene, Crick 1998, ss. 295–303].

Silne przekonanie o własnej skuteczności ma wpływ na potencjalne osiągnięcia i samopoczucie jednostki, gdyż wzmacnia skłonność do podejmowania wyzwań i nie postrzegania ich jako zagrożeń. Takie osoby stawiają sobie ambitne cele, usilnie angażują się w ich realizację, a w obliczu zagrożenia porażką lub rzeczywistej porażki potęgują starania zmierzające w stronę pozytywnego rozwiązania. Jest to szczególne istotne w przypadku osób prowadzących swoje firmy. Przedsiębiorcy nieprzekonani o własnej skuteczności biznesowej mogą unikać zadań ambitnych i słabiej angażować się w realizację celów. Przeszkody mogą potęgować ich koncentrację na własnych defi-

cytach, a nie na efektywnym działaniu. Osoby o niskim nasileniu opisywanej cechy wyolbrzymiają prawdopodobieństwo porażki, co przekłada się negatywnie na ich stany afektywne. Następuje wzrost poziomu stresu, obniżenie poziomu wykonania zadania, zaniechanie podejmowania kolejnych prób.

Przekonanie o własnej skuteczności w realizacji działalności gospodarczej uwzględniana jest zarówno w badaniach empirycznych, jak i w teoretycznych modelach sukcesu przedsiębiorczego [Markman, Baron 2003, ss. 281–285; Shane, Locke, Collins 2003, ss. 257–271; Shook, Priem, McGee 2003, ss. 379–381]. Rezultaty prowadzonych badań potwierdzają związek przekonania o własnej skuteczności ogólnej, jak i w roli przedsiębiorcy, z decyzją uruchomienia działalności [Łaguna 2010, ss. 218–226], osiąganiem znaczących efektów finansowych [Markman, Balkin, Baron 2002, ss. 149–153] oraz z subiektywnym poczuciem odniesienia sukcesu w biznesie [Biegańska, Łoboda-Świątczak 2013, ss. 80–84].

Kolejną uwzględnianą w badaniu cechą jest optymizm. To uogólnione, stabilne w czasie i niezależne od kontekstu oczekiwanie pozytywnych zdarzeń w przyszłości [Scheier, Carver 1985, ss. 219–222]. Optymiści spodziewają się, że sprawy ułożą się zgodnie z ich planami, oczekują raczej dobrych niż złych zdarzeń, mają bardziej pozytywny obraz siebie i własnego położenia niż pesymiści, co bezpośrednio może się wiązać z nasileniem strachu przed niepowodzeniem. Jednostka spodziewająca się pozytywnego zakończenia swoich przedsięwzięć wykazuje tendencję do bardziej intensywnych starań i odwrotnie — minimalizuje wysiłek, gdy przewiduje porażkę. Optymizm wydaje się wiązać mocno ze strachem przed porażką z powodu specyficznej percepcji przeszkód — optymiści w swoich ocenach je minimalizują. Mariola Łaguna [2010, ss. 98–102] przytacza wyniki szeregu badań nad związkiem optymizmu z podejmowaniem decyzji o założeniu własnej firmy i podkreśla, że ogólnie jest on uważany za ważną zmienną w analizie przedsiębiorczości, choć wyniki badań prowadzonych w tym obszarze nie zawsze są jednoznaczne. Szczególnie właściciele nowo założonych firm cechują się wysokim optymizmem i mają tendencję do przeceniania szansy na odniesienie sukcesu.

Strach przed niepowodzeniem w biznesie może też wiązać się ze stosunkowo trwałymi właściwościami, które warunkują szereg stanów psychicznych oraz sposobów funkcjonowania w różnych obszarach życia. Przyjmowanym aktualnie dość powszechnie modelem opisującym strukturę osobowości jest model pięcioczynnikowy — PMO [McCrae, Costa 2005]. Wskazuje on na pięć głównych wymiarów osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumiennność, które są traktowane, jako stosunkowo trwałe cechy. Neurotyczność odnosi się do sfery emocjonalnej i oznacza przystosowanie emocjonalne versus emocjonalne nie zrównoważenie, doświadczanie negatywnych emocji: strachu, gniewu, poczucia winy, wrażliwość na

stres psychologiczny, skłonność do przeżywania lęku. Wysokie natężenie neurotyczności usposabia zatem jednostkę do doświadczania negatywnych stanów psychologicznych, co w sposób oczywisty może mieć znaczenie dla nasilenia strachu przed niepowodzeniem w biznesie.

Ekstrawersja określa jakość i ilość interakcji społecznych, a także poziom aktywności i energii. Te ostatnie wydają się być kluczowym zasobem dającym jednostce siłę i odwagę do realizacji takiego przedsięwzięcia, jakim jest prowadzenie firmy. Ekstrawersja oznacza też tendencję do doświadczania emocji pozytywnych, co może być korzystne dla entuzjazmu w przedsięwzięciach biznesowych i wydaje się naturalną przeciwwagą strachu przed niepowodzeniem. Z kolei otwartość na doświadczenia, jako tendencja do poszukiwania nowych doświadczeń, tolerancja wobec nowości oraz ciekawość poznawcza wydają się sprzyjać ludziom biznesu, którzy na co dzień muszą sprostać nowym zadaniom, przeanalizować napływające informacje. Znaczenie ma też ugodowość. Osoby wysoko ugodowe są postrzegane jako sympatyczniejsze, życzliwsze i zdrowsze osobowościowo [Zawadzki, Strelau, Szczepaniak i in. 1998]. Mogą zatem tworzyć pozytywne relacje z ludźmi w otoczeniu biznesowym. Znaczenie ugodowości jako predyktora strachu przed niepowodzeniem nie jest jednak oczywiste, podobnie jak sumienności, choć ta jest bardzo ważnym zasobem. Wysoka sumienność pociąga za sobą silną wolę, wytrwałość w realizacji celów, obowiązkowość, rzetelność, samodyscyplinę, pracowitość. Sprzyja to efektywności w pracy w ogóle i przekłada się na rozmiar zaangażowania, lepsze wyniki finansowe i sprawniejsze kierowanie przedsięwzięciem biznesowym. Trudno jednak przewidzieć, jak ta cecha będzie się wiązać z obawami przed niepowodzeniem w prowadzeniu firmy. Bardzo wysoka sumienność oznacza też wysoką motywację osiągnięć, znaczące aspiracje finansowe i organizacyjne, w tym kontekście wizja niepowodzenia może powodować większy strach.

Efekty finansowe uzyskiwane przez przedsiębiorcę, takie jak dochód i wzrost dochodu, wydają się być „twardymi” przesłankami rokowań, co do prawdopodobieństwa poniesienia porażki lub uzyskania sukcesu w biznesie. Wysoki dochód i jego wzrost stanowią kluczową informację zwrotną, która potwierdza słuszność strategii prowadzenia firmy, umożliwia komfortowe funkcjonowanie i rozwój firmy oraz zaspakajanie potrzeb osobistych przedsiębiorcy. W przeciwieństwie do finansowej straty może zabezpieczać przed narastającymi i uzasadnionymi obawami przed niepowodzeniem. Biorąc pod uwagę subiektywny charakter strachu przed porażką i przewidywania, co do psychologicznych jego uwarunkowań, wśród czynników mających charakter finansowy uwzględniono również satysfakcję z dochodów (jako zmienną subiektywno-obiektywną, uzależnioną zarówno od obiektywnych miar finansowych, jak i aspiracji osobistych oraz cech psychologicznych).

Badania własne

Głównym celem badań było poznanie korelatów i uwarunkowań strachu przed porażką w biznesie odczuwanego przez przedsiębiorców. Poszukiwano ich wśród czynników finansowych (wielkość dochodu, wzrost dochodu, satysfakcja z dochodu) oraz czynników osobowościowych (czynniki PMO — neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność, poczucie własnej skuteczności i optymizm). Celem dodatkowym było poznanie różnic w zakresie analizowanych zmiennych między przedsiębiorcami z krótkim (do 42 miesięcy) i długim (powyżej 42 miesięcy) stażem przedsiębiorczym. W badanej grupie średni staż właścicieli „młodych” firm wynosił 30 miesięcy (2,5 roku), a z długim stażem 96 miesięcy (8 lat). Istotnym celem było też poznanie roli płci jako czynnika różnicującego nasilenie strachu przed porażką w biznesie.

Zbadano 203 osoby — 50 kobiet i 48 mężczyzn reprezentujących „młody” biznes oraz 53 kobiety i 52 mężczyzn reprezentujących biznes „dojrzały”.

W prezentowanym badaniu zastosowano następujące narzędzia: Kwestionariusz NEO-FFI Costy i McCrae [Zawadzki, Strelau, Szczepaniak i in. 1998], Skalę Uogólnionego Poczucia Własnej Skuteczności Schwarzera i Jerusalem w adaptacji Zygryda Juczyńskiego [2001], Test Orientacji Życiowej LOT-R [Scheier, Carver 1985]. Badani przedsiębiorcy zostali poproszeni, aby własną skuteczność szacowali specyficznie, czyli w odniesieniu do działalności gospodarczej. Wymienione narzędzia są powszechnie znane i stosowane na gruncie psychologii oraz posiadają wysokie parametry trafności i rzetelności.

Ponadto zastosowano ankietę własną zawierającą skalę gratyfikacji finansowej (5-stopniowe skale do oszacowania wielkości dochodu, wzrostu dochodu i satysfakcji z dochodu) oraz skalę strachu przed porażką. Jest to 7-stopniowa 1-pytaniowa skala służąca do oceny stopnia ogólnego strachu przed porażką w biznesie. Samoocena dokonywana była na podstawie wglądu w całokształt własnych obaw związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa (ekonomicznych i organizacyjnych). Wyższy punkt na skali oznacza wyższe nasilenie obaw przed niepowodzeniem przedsięwzięcia. W ankiecie oznaczano płeć i staż działalności, aby wyłonić właścicieli firm „młodych” i „dojrzałych”.

Postawiono szczegółowe pytania badawcze dotyczące różnic między kobietami i mężczyznami prowadzącymi przedsiębiorstwa, różnic między właścicielami firm „młodych” i „dojrzałych” oraz pytania o wzajemne związki analizowanych zmiennych:

- Czy osoby prowadzące „młody” i „dojrzały” biznes różnią się w zakresie nasilenia strachu przed porażką w biznesie i czy płeć jest również czynnikiem różnicującym w zakresie wymienionej zmiennej wyjaśnianej?

- Czy kobiety i mężczyźni oraz przedsiębiorcy „młodzi” i „dojrzały” różnią się w zakresie czynników finansowych (wielkość i wzrost dochodu, satysfakcja z dochodu) oraz w zakresie cech osobowości (PMO), optymizmu i poczucia własnej skuteczności?
- Czy strach przed porażką w biznesie jest związany z cechami psychologicznymi i czy w różnych grupach występują podobne związki?
- Czy strach przed porażką w biznesie jest związany z czynnikami ekonomicznymi (wielkość i wzrost dochodu) i z satysfakcją z dochodu?
- Które ze zmiennych podmiotowych i ekonomicznych można uznać za predyktory strachu przed porażką w biznesie?

Analiza wyników

Rozkład otrzymanych wyników był zbliżony do normalnego. Na różnych etapach prac badawczych posłużono się następującymi analizami: analiza korelacji, analiza wariancji, test NIR, analiza regresji wielokrotnej krokowej postępującej.

Analiza wyników zamieszczonych w tabeli 1 pozwala stwierdzić, że występują istotne statystycznie różnice w zakresie strachu przed porażką w zależności od płci i dojrzałości firmy ($F = 7,24$, $p = 0,001$).

Tabela 1. Różnice między kobietami i mężczyznami prowadzącymi „młody” i „dojrzały” biznes w zakresie strachu przed porażką — wyniki analizy wariancji

Zmienna	Młody biznes		Dojrzały biznes		F	p	Różnice istotne statystyczne Test NIR
	Średni poziom zmiennej w grupie						
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni			
Strach przed porażką w biznesie	4,58	3,09	3,59	2,34	7,24	0,001	1-2, 1-3, 1-4, 2-3 2-4, 3-4

Źródło: opracowanie własne.

Najsilniejszy strach przed porażką przejawiają kobiety — właścicielki „młodych” firm, najslabszy mężczyźni — właściciele firm „dojrzałych”. W obu grupach wydzielonych ze względu na staż prowadzenia firmy kobiety posiadają wyższe nasilenie obaw przed potencjalnym niepowodzeniem. Nawet mężczyźni rozpoczynający dopiero karierę w biznesie mają mniejsze obawy niż kobiety z długim stażem prowadzenia swojej

działalności. Wynik ten koresponduje z rezultatami zamieszczonymi w Raporcie GEM [Tarnawa, Zadura-Lichota, Zbierowski i in. 2014, ss. 17–24] i jest bardzo znamieny, biorąc pod uwagę informacje o wielkości dochodu i istotności różnic między badanymi grupami w zakresie czynników finansowych (tabela 2).

Tabela 2. Różnice między kobietami i mężczyznami prowadzącymi „młody” i „dojrzały” biznes w zakresie wielkości i wzrostu dochodu oraz satysfakcji z dochodu

Czynniki dochodu	Młody biznes		Dojrzały biznes		F	p	Różnice istotne statystyczne Test NIR
	Średni poziom cechy w grupie						
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni			
Wielkość dochodu	3,10	3,32	3,91	4,24	3,04	0,02	1-3,1-4, 2-3,2-4
Wzrost dochodu	2,18	2,08	2,31	2,25	1,21	n.i.	n.i.
Satysfakcja z dochodu	3,94	3,69	4,24	3,83	2,73	0,03	2-3,3-4

Źródło: opracowanie własne.

Występują istotne różnice w wielkości dochodu w zależności od stażu firmy ($F = 3,04$, $p = 0,02$). „Dojrzały” przedsiębiorcy (mężczyźni i kobiety) zarabiają więcej niż „młodzi” właściciele firm obu płci. Nie odnotowano istotnych statystycznie różnic w zakresie drugiej miary efektywności ekonomicznej, jaką jest wzrost dochodu. Zwraca uwagę to, że kobiety — właścicielki „dojrzałych” firm, przejawiają istotnie wyższą satysfakcję z dochodu od mężczyzn — właścicieli „dojrzałych” firm ($F = 2,73$), pomimo podobnej wielkości dochodów i istotnie wyższego strachu przed niepowodzeniem. Właścicielki „młodych” firm również cechują się wysoką w porównaniu do badanych mężczyzn satysfakcją z dochodu pomimo najniższych w całej grupie dochodów i najwyższego lęku przed porażką. Prawdopodobnie istnieją inne czynniki uczestniczące w procesie konstruowania się satysfakcji z dochodu kobiet oraz mężczyzn.

Różnice między badanymi grupami w zakresie czynników osobowościowych zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Różnice między kobietami i mężczyznami prowadzącymi „młody” i „dojrzały” biznes w zakresie cech osobowości (PMO), optymizmu i poczucia własnej skuteczności w biznesie

Cechy psychologiczne	Młody biznes		Dojrzały biznes		F	p	Różnice istotne statystyczne Test NIR
	Średni poziom cechy w grupie						
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni			
Neurotyczność	23,97	22,32	25,27	24,15	0,894	n.i.	n.i.
Ekstrawersja	32,15	34,77	31,19	33,12	0,526	n.i.	n.i.
Otwartość na doświadczenia	32,54	31,18	31,14	30,51	1,022	n.i.	n.i.
Ugodowość	28,77	25,22	25,43	23,88	4,22	0,01	1-2,1-3,2-4, 3-4
Sumienność	33,41	32,71	33,03	31,17	1,22	n.i.	n.i.
Optymizm	18,77	20,98	16,55	16,32	5,17	0,002	1-3,1-4, 2-3, 2-4
Poczucie własnej skuteczności	28,55	32,99	29,95	34,16	4,67	0,002	1-2 ,1-4, 2-3,3-4

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie czynników osobowości ujętych w modelu PMO uzyskano istotne statystyczne różnice jedynie w zakresie ugodowości ($F = 4,22$, $p = 0,001$). Najwyższy poziom tego czynnika występuje u kobiet — właścielek nowo założonych firm, najniższy zaś u mężczyzn — właścicieli firm dojrzałych. Istnieją przesłanki empiryczne, z których wynika, że niższa ugodowość jest powiązana z wyższą efektywnością ekonomiczną, co ma znaczenie dla przetrwania w biznesie [Biegańska, Falkowski 2005, ss. 270–273]. Podobieństwo osobowościowe w zakresie pozostałych czynników PMO może świadczyć o tym, że środowisko biznesowe przyciąga jednostki o określonym profilu psychologicznym. Właściele „młodych” firm cechują się również istotnie wyższym poziomem optymizmu niż właściele firm „dojrzałych” ($F = 5,17$, $p = 0,002$). Wynik ten koresponduje z rezultatami badań przywoływanych przez Mariolę Łagunę [2010, ss. 98–102], które dowodzą, że właściele nowo założonych firm przejawiają wysoki optymizm i mają tendencje do przeceniania szansy na odniesienie sukcesu.

Badane kobiety (niezależnie od długości stażu przedsiębiorczego) mają znacznie niższe niż mężczyźni poczucie własnej skuteczności w biznesie ($F = 4,67$, $p = 0,002$). Po-

równanie wyników średnich uzyskanych przez kobiety — właścicielki „dojrzałych” firm, i mężczyzn — właścicieli firm „młodych”, może się wydawać zaskakujące. Otóż kobiety te posiadają wyższe dochody i wyższą satysfakcję z nich, mimo że niżej oceniają własną skuteczność w działalności przedsiębiorczej.

Dalsze postępowanie statystyczne zmierzało do uchwycenia związków między strachem przed niepowodzeniem w biznesie a uwzględnionymi czynnikami podmiotowymi i miarami sukcesu ekonomicznego. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Związki strachu przed porażką w biznesie z cechami podmiotowymi (czynniki osobowości PMO, optymizm, poczucie własnej skuteczności) z czynnikami sukcesu ekonomicznego z uwzględnieniem płci i dojrzałości firmy

Cechy psychologiczne	Strach przed porażką w biznesie			
	Młody biznes		Dojrzały biznes	
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
Neurotyczność	0,57*	0,43*	0,61*	0,40*
Ekstrawersja	−0,43*	−0,33*	−0,53*	−0,44*
Otwartość na doświadczenia	−0,22*	−0,25*	−0,31*	−0,33*
Ugodowość	−0,29*	0,29*	−0,34*	0,34*
Sumienność	−0,38*	0,14	−0,41*	−0,19
Optymizm	−0,39*	−0,15	−0,42*	−0,11
Poczucie własnej skuteczności	−0,12	−0,44*	0,19	−0,44*
Dochód	−0,58*	−0,62*	0,64*	−0,57*
Wzrost dochodu	−0,34*	−0,40*	−0,31*	−0,45*
Satysfakcja z dochodu	−0,35*	−0,20	−0,36*	0,17

Legenda: *oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Większość z uwzględnionych w badaniu czynników osobowościowych i finansowych wiąże się istotnie statystycznie z obawami przed niepowodzeniem w przedsiębiorczości. W czterech badanych grupach występuje jednak pewne zróżnicowanie w zakresie siły związków. Najsilniejszymi i uniwersalnymi korelatami są neurotyczność i ekstrawersja (związki umiarkowane i silne), a także sumienność (oprócz właścicieli

„młodych” firm). Również dochód, jego wzrost i satysfakcja z dochodu (oprócz mężczyzn prowadzących „dojrzałe” firmy) są silnie bądź umiarkowanie powiązane ze strachem przed porażką. Optymizm okazał się istotną zmienną psychologiczną wśród kobiet, a poczucie własnej skuteczności wśród mężczyzn.

Uwarunkowania strachu przed porażką w biznesie

W celu wskazania predyktorów strachu przed porażką w biznesie wykonano analizę regresji krokowej postępującej. Do modeli regresji wprowadzono zmienne, które na wcześniejszym etapie analiz okazały się być istotnymi korelatami.

W modelu regresji strachu przed porażką wśród kobiet właścielek „młodych” firm R^2 wyniosło 0,531, co oznacza, że przy pomocy równania regresji wyjaśniono ponad 53% wariancji zmiennej wyjaśnianej. W pierwszym kroku regresji do równania zostaje wprowadzona zmienna wyjaśniająca, która zapewnia największą wartość statystyki F. W przypadku omawianego modelu jest to neurotyczność. Już w pierwszym kroku regresji wyjaśniono 23% wariancji strachu przed niepowodzeniem przedsięwzięcia. W kolejnych krokach do równania wprowadzone zostały: ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, dochód, satysfakcja z dochodu, sumienność, optymizm i wzrost dochodu. Uwarunkowania obaw przed niepowodzeniem w tej grupie mają charakter głównie osobowościowy.

Kolejno testowano modele regresji krokowej dla kobiet właścielek „dojrzałych” firm i dla mężczyzn właścicieli „młodych” i „dojrzałych” firm.

Tabela 5. Podsumowanie regresji zmiennej „strach przed porażką w biznesie” w grupie kobiet — właścielek „młodych” firm

Podsumowanie regresji zmiennej — Strach przed porażką w biznesie w grupie KOBIET właścielek MŁODYCH firm $R = 0,642$; $R^2 = 0,531$; $F = 8,173$; $P < 0,000$					
Predyktory	BETA	T	P	R^2 -zmiana	P
Neurotyczność	0,53	4,32	0,000*	0,23	0,000*
Dochód	-0,21	2,78	0,011*	0,08	0,014*
Ekstrawersja	-0,34	2,34	0,019*	0,06	0,016*
Sumienność	-0,24	2,23	0,023*	0,05	0,028*

Podsumowanie regresji zmiennej — Strach przed porażką w biznesie w grupie KOBIET właścielek MŁODYCH firm R = 0,642; R ² = 0,531; F = 8,173; P < 0,000					
Predyktory	BETA	T	P	R ² -zmiana	P
Optymizm	-0,17	2,11	0,039*	0,03	0,021*
Wzrost dochodu	0,13	2,13	0,049*	0,03	0,021*
Poczucie własnej skuteczności	0,11	1,29	0,21	0,01	0,20

Legenda: *oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród predyktorów strachu przed porażką kobiet prowadzących „dojrzałe” firmy pojawiają się następująco: neurotyczność, dochód, ekstrawersja, optymizm i sumienność oraz wzrost dochodu. Czynniki te w 58% wyjaśniają wariancję strachu przed porażką tej grupy badanych. Najsilniejszymi predyktorami są: neurotyczność (23% wariancji strachu przed porażką) i dochód (18% wariancji strachu przed porażką).

Tabela 6. Podsumowanie regresji zmiennej „strach przed porażką w biznesie” w grupie kobiet — właścielek „dojrzałych” firm

Podsumowanie regresji zmiennej — Strach przed porażką w biznesie w grupie KOBIET właścielek DOJRZAŁYCH firm R = 0,679; R ² = 0,593; F = 8,673; P < 0,000					
Predyktory	BETA	T	P	R ² -zmiana	P
Neurotyczność	0,56	4,58	0,000*	0,23	0,000*
Dochód	-0,21	2,76	0,013*	0,18	0,011*
Ekstrawersja	-0,35	2,39	0,021*	0,07	0,015*
Optymizm	-0,26	2,25	0,024*	0,06	0,02*
Sumienność	-0,18	2,16	0,037*	0,03	0,027*
Wzrost dochodu	0,16	2,17	0,044*	0,02	0,031*
Ugodowość	0,14	1,26	0,22	0,01	0,20

Legenda: *oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza regresji przeprowadzona na wynikach mężczyzn prowadzących „młode” firmy (tabela 7) pokazała odmienny obraz przyczyn strachu przed porażką. Głównym czynnikiem wyjaśniającym okazał się być dochód, który samodzielnie odpowiada za 24% wariancji zmiennej wyjaśnianej — im wyższy, tym mniejszy strach. W drugim i trzecim kroku pojawiają się cechy osobowości — kolejno: neurotyczność (15%) i poczucie własnej skuteczności (15%). Wyższa neurotyczność powoduje większy strach, a wyższe poczucie własnej skuteczności go obniża. Istotną zmienną w modelu regresji tej grupy badanych okazał się również wzrost dochodu (5%) i wzrost satysfakcja z dochodu (3%). Ekstrawersja warunkuje strach przed porażką w 3%.

Tabela 7. Podsumowanie regresji zmiennej „strach przed porażką w biznesie” w grupie mężczyzn — właścicieli „młodych” firm

Podsumowanie regresji zmiennej — Strach przed porażką w biznesie w grupie MĘŻCZYŹN właścicieli MŁODYCH firm R = 0,672; R ² = 0,581; F = 7,873; P < 0,000					
Predyktory	BETA	T	P	R ² -zmiana	P
Dochód	−0,44	3,42	0,000	0,24	0,000
Neurotyczność	0,28	2,98	0,013	0,15	0,001
Poczucie własnej skuteczności	−0,26	2,64	0,021	0,08	0,017
Wzrost dochodu	−0,23	2,53	0,029	0,05	0,022
Ekstrawersja	−0,21	2,41	0,035	0,03	0,031
Satysfakcja z dochodu	−0,19	2,23	0,049	0,03	0,033
Ugodowość	0,11	1,29	0,21	0,01	0,20

Źródło: opracowanie własne.

Interesujący układ predyktorów przedstawiono w kolejnej tabeli, która odnosi się do obaw odczuwanych przez mężczyzn posiadających długi staż przedsiębiorczy (tabela 8). W ich przypadku najważniejsze okazały się „twarde” zmienne, czyli dochód i wzrost dochodu, które kolejno wyjaśniają aż 21% i 11% wariancji zmiennej wyjaśnianej. W kolejnych krokach pojawiają się dopiero czynniki osobowościowe: poczucie własnej skuteczności, ekstrawersja i neurotyczność (łącznie wyjaśniają 16% wariancji strachu przed porażką).

Tabela 8. Podsumowanie regresji zmiennej „strach przed porażką w biznesie” w grupie mężczyzn — właścicieli „dojrzałych” firm

Podsumowanie regresji zmiennej — Strach przed porażką w biznesie w grupie MĘŻCZYŹN właścicieli DOJRZAŁYCH firm R = 0,592; R ² = 0,491; F = 5,843; P < 0,000					
Predyktory	BETA	T	P	R ² -zmiana	P
Dochód	−0,40	3,23	0,000	0,21	0,000
Wzrost dochodu	−0,28	2,90	0,01	0,11	0,001
Poczucie własnej skuteczności	−0,24	2,74	0,022	0,06	0,017
Ekstrawersja	−0,21	2,61	0,028	0,04	0,022
Neurotyczność	0,20	2,42	0,039	0,03	0,031
Ugodowość	0,19	2,20	0,047	0,03	0,033
Otwartość na doświadczenia	0,09	1,29	0,13	0,01	0,20

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki analiz regresji uzasadniły rozłączne testowanie modeli w grupach odmiennych ze względu na płeć i staż firmy. Pokazuje to specyficzność i dynamikę strachu przed porażką w biznesie wynikającą z powyższych zmiennych.

Zakończenie

Przedstawione rezultaty świadczą o tym, że staż prowadzenia firmy oraz płeć przedsiębiorcy różnicują nasilenie strachu przed porażką oraz decydują o jego związkach z czynnikami ekonomicznymi i podmiotowymi. Kobiety doświadczają silniejszego strachu przed porażką niż mężczyźni, co potwierdza wyniki przedstawione w ramach projektu GEM 2014 [Tarnawa, Zadura-Lichota, Zbierowski i in. 2014, ss. 17–24]. Nawet właścicielki „dojrzałych” firm, uzyskujące zbliżone do mężczyzn (z podobnym stażem przedsiębiorczym) dochody i posiadające wysoką satysfakcję z dochodów, lękają się o przyszłość swojej firmy bardziej niż mężczyźni rozpoczynający dopiero karierę w biznesie i posiadający znacznie mniejsze sukcesy finansowe.

„Młodzi” przedsiębiorcy, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, są bardziej optymistyczni niż „dojrzały” pomimo słabszych wyników finansowych. Różnica w zakresie poczucia własnej skuteczności w biznesie przebiega na płaszczyźnie płci a nie wieku. Wyniki badanych mężczyzn w zakresie tej cechy były istotnie wyższe niż wyniki kobiet. W obrębie ogólnych cech osobowości zaobserwowano podobieństwa między badanymi z wyjątkiem ugodowości (kobiety prowadzące „młody” biznes uzyskują istotnie wyższe wyniki).

Analiza regresji ujawniła odmienną rolę predyktorów strachu przed porażką w poszczególnych grupach. Głównymi determinantami wśród kobiet była neurotyczność (czynniki osobowości treściowo powiązane z lękiem), ekstrawersja (odzwierciedlająca, oprócz tendencji interpersonalnych, również wysoką aktywność, energię do działania i skłonność do doświadczania pozytywnych emocji). Przeprowadzona regresja krokowa wskazała również optymizm jako cechę warunkującą u kobiet strach przed porażką. W modelach regresji przeprowadzonych na wynikach uzyskanych przez mężczyzn stwierdzono kluczową rolę „twardych” zmiennych (wielkość dochodów i wzrost dochodu), jak również neurotyczności, ekstrawersji i poczucia własnej skuteczności. Co ciekawe, poczucie własnej skuteczności nie było istotną cechą w modelach uzyskanych w grupach kobiet, natomiast optymizm nie został ujawniony jako czynnik warunkujący strach przed porażką wśród mężczyzn.

W prowadzonych badaniach nie uwzględniono zmiennych składających się na charakterystykę otoczenia gospodarczego, nie kontrolowano branży, wielkości firmy ani bieżącej koniunktury. Stanowi to pewne ograniczenie przeprowadzonych badań.

Odmienną rolę modeli uwarunkowań strachu przed porażką w zależności od płci i stażu wydaje się być obiecującym polem dalszych analiz w obszarze psychologii przedsiębiorczości.

Bibliografia

- Biegańska K., Falkowski A. (2005), *Individual Determinants of Economic Success in Entrepreneurship*, „Ergonomia”, 4, 261–273.
- Biegańska K., Łoboda-Świątczak E. (2014), *Psychologiczne i ekonomiczne uwarunkowania poczucia sukcesu przedsiębiorczego* [w:] Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość, czyli pochwała kryzysu*, Wydawnictwo GWSH, Katowice.

- Chen C.C., Greene P.G., Crick A.** (1998), *Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers?*, „Journal of Business Venturing”, 13, 295–316.
- Conroy D.E.** (2001), *Progress in the Development of a Multidimensional Measure of Fear of Failure: The Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI)*, „Anxiety, Stress and Coping”, 14, 431–452.
- Conroy D.E., Willow J.P., Metzler J.N.** (2002), *Multidimensional Fear of Failure-Measurement the Performance Failure Appraisal Inventory*, „Journal of Applied Sport Psychology”, 14, 76–90.
- Franken E.R.** (2005), *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk.
- GUS** (2016), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowanych w 2016 r.* [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2015-r,2,11.html>, dostęp: 20 czerwca 2017.
- Juczyński Z.** (2001), *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, PTP, Warszawa.
- Łaguna M.** (2010), *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*, GWP, Gdańsk.
- McCrae R.R., Costa P.T. Jr.** (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Markman G.D., Balkin D.B., Baron R.A.** (2002), *Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 27, 149–165.
- Markman G.D., Baron R.A.** (2003), *Person-entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others*, „Human Resource Management Review”, 13, 281–301.
- Scheier M.F., Carver Ch.S.** (1985), *Optimism, Coping, and Health: Generalized Outcome Expectancies*, „Health Psychology”, 4, 3, 219–247.
- Shane S., Locke E.A., Collins C.J.** (2003), *Entrepreneurial motivation*, „Human Resource Management Review”, 13, 257–279.
- Shook C.L., Priem R.L., McGee J.E.** (2003), *Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis*, „Journal of Management”, 29(3), 379–399.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Zbierowski P., Nieć M.** (2014), *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013*, PARP, Warszawa.
- Zaleśkiewicz T., Piskorz Z.** (2011), *Przedsiębiorczość i ryzyko* [w:] A. Strzałecki, A. Lizurej (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M.** (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, PTP, Warszawa.

Część IV

Varia

Robert Zubkowicz | zubkowicz@wp.pl

University of Social Sciences, Zoo & Exhibits Design

Comparison of Organizational Activity and Economic Efficiency of the Municipal Zoological Gardens in Poland

Abstract: In 2008, the Mayor of the City of Lodz appointed a committee to work out the development strategy of the zoological garden of Lodz. The strategy consisted of four main parts. The second stage of the development strategy for the Lodz zoo was the organizational activity and economic efficiency of the institution. Several types of tools were used to evaluate the data from 10 zoos in Poland. The main data used in the reports of municipal zoos in Poland were obtained from the accounting note Rb28 (statement of expenditure).

The analysis showed that the Lodz Zoo has a similar organizational and economic effectiveness as other Polish zoos, but it has lower positions in this classification. The mere self-maintenance in Polish zoo gardens is on average about 35% (Lodz Zoo 25%). Attendance in Polish zoos is low (up to about 700 thousand visitors in Warsaw), and the coefficient of attendance (visitors / number of residents within a radius of 40 km) makes this bad situation worse, with an average of 0.3. The zoological garden in Lodz has 233 thousand visitors per year (downward trend) with attendance coefficient of 0.2. Comparative analysis showed that the ticket price is not a deterrent factor for visitors and investing significantly improves attendance such as modernized Wroclaw Zoo with 560 thousand visitors per year that has the highest coefficient of attendance in Poland 0.7. The latest data from 2015 (1.88 million visitors to Wroclaw Zoo) confirms the need to invest and build modern exhibits.

Key words: zoological gardens, Master Plan, strategy the development of the zoo, zoo organizational activity, zoo economic efficiency

Introduction

In Poland there are over 20 institutions meeting the criteria¹ specified in the act on environment protection adopted in 2004 [Ustawa z 16 kwietnia 2004] but only 11 zoological gardens are the members of the EAZA². Becoming a member of this organisation requires meeting several criteria related to keeping and exhibiting animals. So far none of Polish privately owned zoological gardens has become a member of the EAZA and only state-owned zoos, formally managed by city authorities, are the members of this renowned association³.

After the first stage of drafting the Development Strategy for the Municipal Zoological Garden in Lodz (Lodz Zoo diagnosis in terms of: technical condition, aesthetic evaluation, visitor attraction, educational value, welfare conditions) [Zubkowicz 2013] we proceeded to the second phase, the evaluation of organizational activity and economic efficiency of the institution. Implementation of the second stage has taken into account specific indications made by Municipal Office of Lodz, which finances the activities of the zoo. The second stage consisted of three main parts: (1) an analysis of the structure and size of current expenditure, particularly expenditure on salaries and human resource management, (2) a comparison with other major facilities in Poland, of similar size and scope of the operation, (3) fundraising from sources other than the budget of the City. Assessment of zoo's organizational and economic efficiency boiled down primarily to data and information comparison that were obtained from zoos. The main assumption (hypothesis) of this comparison was to show whether the current poor condition of the zoo could be due to poor management and to indicate possible changes in the organizational structure. In addition to the specified intention, the study inadvertently signalled the status of cooperation between zoos.

¹ Zoological garden exhibiting more than 50 species (including fish, amphibians, reptiles, birds and mammals) and holding a permit from the General Director of Environment Protection.

² EAZA — European Association of Zoos and Aquaria has over 300 members from Europe and the Middle East, but also Asia (e.g. the Novosibirsk zoological garden).

³ Almost all Polish zoological gardens which are members of the EAZA are organisational units of local governments (they are not legal entities by themselves). The only exception is the zoological garden in Wroclaw, which is a limited liability company (with its own legal personality), managed by the city authorities (the Mayor of Wroclaw is a member of the Board and the organisation is subject to the same regulations and inspections as a public entity).

Materials and study method

The assessment of the organizational activity and economic efficiency in the Municipal Zoological Garden of Lodz was made on the basis of the following information obtained from:

1. Data supplied by the director Ryszard Topola⁴:
 - a) Accounting note RB28 for the year 2008 — a document created by each zoo in Poland that includes a list of 39 items of expenditure in the zoo;
 - b) Evaluation of Municipal Zoological Garden in Lodz [Topola 2009b];
 - c) Activity Reports MOZ 2007 [Topola 2008];
 - d) Polish Zoos and Aquariums Yearbook 2008 [Topola 2009a];
 - e) Polish Zoos and Aquariums Yearbook 2015 [Topola 2016];
 - f) Statement of fixed assets (as of December 31, 2008);
 - g) other materials and verbal information [Anonymous 2003; Topola 2009c, 2010].
2. Other sources: Statistical Yearbook, Wikipedia (e.g. population data), EAZA, Google Earth, zoo websites (e.g., ticket prices).

Official (detailed) statements, i.e. Rb 28 accounting note used in municipal zoos in Poland, were obtained from 10 facilities. Out of Polish zoos belonging to EAZA only the accounting note from the Krakow zoo was not obtained.

The material analysis was based on creating summary tables of selected features or items related to organizational and economic activity and indication of possible interdependencies. Due to the lack of complete homogeneity and compatibility of data the statistical analysis such as regression, variance or correlation was abandoned.

Results — Accounting Note Rb 28

The main comparison of the Polish zoos was made on the basis of the accounting note Rb28 obtained from 10 major institutions in Poland: Chorzow, Gdansk, Lodz, Opole, Plock, Poznan, Torun, Warsaw, Wroclaw, Zamosc. In order to improve readability, the amounts have been recalculated from Polish currency (zloty) into Euro at the average currency bank exchange rate in 2009. Data from the accounting note Rb 28 is grouped and compared in three sets:

⁴ Mr. Ryszard Topola is a well-known specialist in the community of people involved in activities of the zoos. He is the treasurer of EAZA (European Association of Zoos and Aquaria) and a member of WAZA (World Association of Zoological Gardens and Aquariums).

- awards, salaries, contributions,
- shopping, services, telephones, office expenses,
- fees, investment expenses, travel.

In addition, a cumulative comparison was made with regards to the expenditure in relation to the number of employees, size of the garden, number of visitors, number of agglomeration residents, on which the zoo was built [Wikipedia 2009; GUS 2009].

The values given in table 1 clearly indicate that the largest expenditure on salaries and contributions are held by Warsaw zoo, then Wroclaw and Gdansk. The table distinguishes also zoos in Poznan and Opole. Lodz Zoo, occupying the fourth place in terms of the number of employees, has a relatively low expenditure on salaries and social security contributions. As regards the question of salaries and employment it should be noted that all zoos in Poland pay a PFRON contribution — State Fund for Rehabilitation of Disabled People (if people with disabilities represent more than 6% of the number of employees, the facility is exempt from the obligation to pay PFRON contributions). In addition to economic benefits for the zoological gardens in Poland, the employment of the disabled is of undoubtedly high social significance. This behaviour is consistent with the policy of equal opportunities for social development and raises the status of the zoo.

Table 1. Comparison of expenditure on rewards, salaries, contributions in relation to the number of employees in Polish zoos

City	Awards - not included in the wages - additional annual - impersonal salaries	Personal salaries	Contributions - social security - labour fund - PFRON	Total	Expenditure per 1 employee	The total number of employees / supervisors
	Values in thousands €					Values in units
Chorzow	49,5	661,5	148,7	859,7	7,5	115 /47
Gdansk	89,9	988,7	200,7	1 301,7	10,8	111/43
Lodz	75,0	803,7	157,5	1 036,2	8,6	120/42
Opole	78,5	777,2	162	1 017,7	11,3	90/42
Plock	65,2	642,0	130,7	838,2	11,6	72/31

City	Awards - not included in the wages - additional annual - impersonal salaries	Personal salaries	Contributions - social security - labour fund - PFRON	Total	Expenditure per 1 employee	The total number of employees / supervisors
	Values in thousands €					Values in units
Poznan	76,7	966,0	187,2	1 230,0	8,8	140/45
Torun	10,0	109,5	21	140,5	9,4	15/5
Warsaw	157,0	1884,7	370,2	2 411,5	16,0	150/59
Wroclaw	137,0	1126,2	148,7	1 412,0	11,5	129/59
Zamosc	26,7	201,2	37,7	265,5	7,8	34/13

Source: based on accounting note Rb 28.

The statement showed that the biggest spending on purchases, services, telephones and office supplies bears Wroclaw Zoo, which is being modernized in the recent period. The expenditure on equipment and maintenance services places that institution on the first place (table 2). The second place in the table is occupied by the Warsaw zoo, which is followed by the facilities in Gdansk and Plock. The expenditure on services situates Lodz Zoo on fourth place. In addition, the accounting note details the large expenditure on repair services in Lodz Zoo (449.5 thousand) as compared to Poznan (308 thousand) or Opole (386.5 thousand). Lower expenditures on repair services in a zoo in Opole are probably caused by a general reconstruction of the zoo after the flood in 1997. The expenditures on repair services in Lodz are comparable to the costs of Gdansk (474.5 thousand) although it is much larger than the Lodz Zoo.

Table 2. Expenditure on shopping, services, telephones, office supplies (per one employee) in Polish zoos

City	Purchases - equipment - food - drugs	Services - renovations - health - other (electricity)	Other - mobiles and landlines - expert opinion	Office - didactics - office materials - computer equipment	Total	Per 1 employee
	Values in thousands €					
Chorzow	340	406,2	7,8	14,4	768,5	6,7
Gdansk	430,2	474,5	8,8	5,6	919,0	8,2
Lodz	212,2	449,5	4,6	2,6	668,7	5,6
Opole	298,5	386,5	6,2	5,8	697,0	7,7
Plock	390,5	236,5	8,9	5,2	641,0	8,9
Poznan	330,7	308	19,1	1,4	659,2	4,6
Torun	8,5	26	1,6	0,03	361,7	2,4
Warsaw	442,2	884,2	10,5	2,7	1364	9,1
Wroclaw	700,5	370,7	22,2	0,2	2 205,8	17,1
Zamosc	49,5	20,2	2,2	0,5	133,2	3,9

Source: based on accounting note Rb 28.

Among the Polish zoos, the zoo in Chorzow has the highest fees. These are mainly administrative fees and rents (€ 600 thousand). No other zoo bears such payments. The zoo in Warsaw is ranked second, the essential part of the expenses listed in the Table is a tax on real estate (239 thousand €). Then comes the zoo in Gdansk, for which the value added tax (VAT) is the most significant cost. Lodz Zoo bears a small cost in this category, but still it is much larger than in a comparable size facilities in Opole and Plock (table 3).

Table 3. Fees, investment expenses and travelling expenses in relation to the number of employees in Polish zoos

City	Fees, contributions, taxes, penalties	Investment expenses	Travels, training, international organizations — membership	Total	Per 1 employee	The total number of employees / keepers
	Values in thousands €					Values in units
Chorzow	635,7	19	2,1	656,7	5,7	115/47
Gdansk	162,3	0	15,2	177,5	1,6	111/43
Lodz	34,2	106	12	152	1,2	120/42
Opole	20	296	18,2	334,2	3,7	90/42
Plock	16	5,1	17,0	38,2	0,5	72/31
Poznan	97,4	274	0,6	372,2	2,6	140/45
Torun	3,7	140	1,2	145	9,6	15/5
Warsaw	239,1	26,5	22,8	288,5	1,9	150/59
Wroclaw	9,7	2447	18,9	2 475,5	19,1	129/59
Zamosc	1,8	1,3	4,1	8,2	0,2	34/13

Source: based on accounting note Rb 28.

The largest investment expenditures are incurred by the Wroclaw Zoo, which confirms the prior information about the findings of a large-scale modernization of this object under its new vibrant Director Mr Radoslaw Ratajszczak. Other gardens have a much lower investment spending.

The biggest expenses for travel, training and contributions to international organizations bears the zoo in Warsaw (22.8 thousand €), and facilities in Wroclaw (19.8 thousand €) and Opole (18.2 thousand €). In this category the expenditures in the Lodz Zoo are relatively small (table 3).

Comparison of costs to attendance of visitors and the number of residents shows that investing in the zoo increases the attractiveness to visitors. This can be seen on the example of a relatively small agglomeration of Wroclaw, which has incurred large

expenditures for modernization in the recent period. The Wrocław Zoo is the second in Poland in terms of the number of visitors. Theoretically, outside Warsaw, a linear relationship can be seen between the amount of expenditure and visitor attendance. The population of agglomeration substantially affects the attendance (example of the zoo in Chorzów, however, suggests that the facility is not a very popular place to relax). The linear relationship between the amount of all expenses and calculation of per employee is likewise evident in the case of the top Polish zoos in Wrocław, Warsaw and Gdańsk. In this comparison the zoo in Opole has a relatively high expenditure per employee. Comparison of the number of employees, number of animals and expenses puts the zoo in Łódź in a positive light. The number of animals (mainly mammals) ranks Łódź Zoo [Stanisławski 2009], as the 3rd, in the number of employees gives Łódź the 4th place, and general expenses are relatively small. Of course, it should be added that the number of animals is only one of many factors influencing the attractiveness of the zoo [Nakamichi 2007; Moss, Francis, Esso 2008, 2010; Ross, Gillespie 2009; Zubkowicz 2009; Bowler, Buchanan-Smith, Whiten 2012].

The statement demonstrates that size of the zoo does not substantially affect attendance and spending. This may be due to the fact that zoos with large surfaces (Gdańsk, Poznań) have large areas of unoccupied or occupied by associated vegetation exposures (table 4).

Table 4. Comparison of expenditure in zoos in relation to the number of employees, the size of the zoo, the attendance of visitors and the number of inhabitants

City	Total — all expenses (€)	Annual attendance (person)	Population of agglom- eration ¹	Expen- diture on one employee (€)	Number of employees / visitors	Number of animals / mammals ²	The surface of zoo
	Values in thousands				Values in units		The values in hectares
Chorzów	2 285,2	392	2 656,8	19,9	115/47	2 557/373	49
Gdańsk	2 398,2	413	2 201,0	21,5	111/43	1 175/420	136
Łódź	1 857,5	233	1 135,5	15,5	120/42	2 561/466	17
Opole	2 039,4	200	975,0	22,7	90/42	962/346	30

City	Total — all expenses (€)	Annual attendance (person)	Population of agglom- eration ¹	Expen- diture on one employee (€)	Number of employees / visitors	Number of animals / mammals ²	The surface of zoo
	Values in thousands				Values in units		The values in hectares
Plock	1 517,5	193	496,1	21,1	72/31	3 665/188	14,5
Poznan	2 261,2	321	943,7	16,1	140/45	2 720/882	116
Torun	321,7	62	1 646,8	21,4	15/5	283/51	3,8
Warsaw	4 064,0	690	2 596,5	27,1	150/59	2 713/355	39,5
Wroclaw	6 168,5	559	1 136,7	47,8	129/59	3 457/716	33
Zamosc	406,0	106	489,3	11,9	34/13	914/261	13,8

¹ — Population of agglomeration is the number of people living within a radius of 30–40 km from the zoo. In case of zoos located in the agglomerations, such as Silesia, Warsaw, we adopted the agglomeration size [according to the GUS 2009, Wikipedia 2009]. In case of zoos located in smaller cities such as Plock, Opole we assumed the size of the old voivodeship from the Polish administrative division 1975–1998, which corresponds to the area with a radius of 30–40 km) This solution allows to specify the number of potential visitors, who can visit the zoo at least once a year [Josli, Grunauer, Napolitano et al. 1986, Anonymous 2003];

² — Number of animals includes all of the class: mammals, birds, reptiles, amphibians, fish and invertebrates. After the slash the number of mammals whose livelihoods is generally most expensive and time-consuming is presented [Jones, Coe, Paulson 1976; Blaser 2001; Zubkowicz 2013].

Source: based on accounting note Rb 28.

Results — Polish Zoo and Aquarium Yearbooks

In order to update the results, some of the 2008 and 2015 data (the latest published data) were compared from a publicly available source such as the Polish Zoo and Aquarium Yearbook (table 5). The other EAZA zoological garden in Kraków was included in the list.

Table 5. Comparison of attendance in zoos in relation to the number of inhabitants, area of the Zoo and number of animals in 2008 and 2015

City	Annual attendance (person) 2008	Annual attendance (person) 2015	Population of agglomeration	Number of animals / mammals — 2008	Number of animals / mammals — 2015	The surface of zoo
	Values in thousands			Values in units		The values in hectares
Chorzow	392	316	2 656,8	2 557/ 373	3 203/359	49
Gdansk	413	436	2 201,0	1 175/ 420	1 004/499	136
Krakow	317	355	1 408,6	1 472/461	1 361/455	20
Lodz	233	295	1 135,5	2 561/ 466	2 461/306	17
Opole	200	234	975,0	962/ 346	1502/426	30
Plock	193	186	496,1	3 665/ 188	5 971/141	14,5
Poznan	321	360	943,7	2 720/ 882	2 256/866	116
Torun	62	83	1 646,8	283/ 51	254/89	3,8
Warsaw	690	669	2 596,5	2 713/ 355	3 605/1131	39,5
Wroclaw	559	1 888	1 136,7	3 457/ 716	10 177/708	33
Zamość	106	177	489,3	914/ 261	2 524/251	13,8

Source: based on the Polish Zoo and Aquarium Yearbook [Topola 2009a, 2016].

The summary confirms an incredible increase in the number of visitors if investments in building modern animal displays are made. Once the Africarium in Wroclaw has been built, the relatively large number of visitors has risen from 559,000 to 1.88 million, leaving the remaining facilities far behind. The current number of visitors to the zoo in Wroclaw is comparable to that of leading European institutions, such as the London Zoo — 1.8 million visitors (ZSL 2016). It is worrying that the number of visitors of the zoological garden in Warsaw is decreasing, which is confirmed by the lack of investment in this zoo and the low number of exhibits on the European level.

Conclusions

1. Zoological gardens are very reluctant to share information about their organizational and economic activities. Difficulties were encountered at the time of data collection.
2. In numerous cases of data from accounting note RB28, questionnaires and Directory of Polish Zoological Gardens and Aquariums [Topola 2009a] were significantly different.
3. Small number of received, completed surveys and the occurrence of factual errors undermines the real picture of the management of zoological gardens. It can only indicate problems. The disturbing fact is that the questionnaires were sent by a well-known person in the zoological gardens community, the director of the Lodz Zoo — R. Topola, EAZA's treasurer, a member of WAZA, and not by a little-known scientist or student. Therefore, in the present study, the zoos questionnaire can only be a potential, additional tool in other analyses.
4. The analysis showed that the zoological garden in Lodz, in comparison to other Polish zoos is managed at a medium level (of course, it should be added that the assessment was based on data provided by the director of the zoo). Economic efficiency is correct, it should be noted that there were no new major objects in the zoo in recent years and renovations are significantly reduced [MOZ 2009].
5. In case of hiring new employees (the need to hire such personnel arose after the modernization of the zoo) it is advisable to employ people with disabilities whenever possible. Such action may contribute to the positive image of the garden and gain exemption from PFRON contributions.
6. In order to improve the finances and improve funds raising (e.g., field trips, conferences, development of didactics) a small department, consisting of 3–4 people, constantly applying for EU funding, research grants, and various other grants should be created. It is also recommended to set up a foundation acting on behalf of the zoological garden on the model of the foundation "Panda" at the Warsaw zoo.
7. Comparison of the size of zoological gardens indicates the need to increase (at least twice) the area of the Lodz Zoo. The size of the garden does not directly affect (Table 4) or increase expenditure but it was noted that in many cases it has a positive effect on increasing participation (Gdansk).
8. From a general comparison it can be concluded that the optimal zoological garden should cover the area of about 50–60 hectares although larger areas bring additional environmental and landscape benefits [Jones, Coe, Paulson 1976; Blaser 2001; Moss, Francis, Esso 2010; Zubkowicz 2013].

9. Comparison of data from 2008 and recent data from 2015 confirms the need to invest in zoos. Low investment (expenditure) causes a decrease in visitors (Warsaw), despite a large number of potential customers (inhabitants). Building world-class exhibits is a very strong growth factor for visitors (Wrocław).

Bibliography

- Anonymous** (2003), *Demographic structure of the public zoological garden in Warsaw* [Warsaw Zoo Materials — Not Published].
- Blaser W.** (2001), *Kurt Brägger Zoo Basel 1953-88: Gartengestaltung*, Landscape Design, Basel, F. Reinhardt.
- Bowler M.T., Buchanan-Smith H.M., Whiten A.** (2012), *Assessing Public Engagement with Science in a University Primate Research Center in a National Zoo*, "PLOS ONE", 7(4), e34505.
- [GUS] Główny Urząd Statystyczny (2009), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* [Statistical Yearbook of the Republic Poland, Zakład Wydawnictwa Statystycznego, Warszawa, Rok LXIX [online], http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2009.pdf, access: 27 June 2017.
- Jones G., Coe J., Paulson D.** (1976), *Woodland Park Zoo: Long – Rang Plan for Woodland Park Zoological Gardens*, Jonse & Jones for Seattle Department of Park and Recreation, Seattle, Washington [online: <http://clerk.ci.seattle.wa.us/~ordpics/30701At1.pdf>].
- Joslin P., Grunauer S., Napolitano G., Nichols M., Sarris A., Steadman A., Urbanick R.** (1986), *A demographic profile of the zoo visitor*, AAZPA Annual Conference Proceedings, American Association of Zoological Parks and Aquariums, Wheeling, West Virginia.
- Moss A., Francis D., Esso M.** (2008), *The relationship between Viewing Area Size and Visitor Behavior in an Immersion Asian Elephant Exhibit*, "Visitor Studies", 11(1), 26–40.
- Moss A., Francis D., Esso M.** (2010), *Visitor Interest in Zoo Animals and the Implications for Collection Planning and Zoo Education Programmes*, "Zoo Biology", 29, 715–731.
- [MOZ] Miejski Ogród Zoologiczny w Łodzi (2009), *Zestawienie środków trwałych* [Statement of Fixed Assets] (as of December 31, 2008).
- Nakamichi M.** (2007), *Assessing the Effects of New Primate Exhibits on Zoo Visitors' Attitudes and Perceptions by Using Three Different Assessment Methods*, "Anthrozoos", 20(2), 155–165.
- Ross S., Gillespie K.** (2009), *Influences on Visitor Behavior at a Modern Immersion Zoo Exhibit* [in:] "Zoo Biology", 28, pp. 462–472.

- Stanisławski W.** (2009), *Plan kolekcji MOZ w Łodzi* [Plan of Collection Animals in Municipal Zoological Garden in Lodz], Miejski Ogród Zoologiczny w Łodzi, Łódź.
- Topola R.** (2008), *Sprawozdania z działalności MOZ 2007* [Activity Reports MOZ2007], Miejski Ogród Zoologiczny w Łodzi, Łódź
- Topola R.** (2009a), *Informator Polskich Ogródów Zoologicznych i Akwariów 2008* [Polish Zoo and Aquarium Yearbook 2008], PTZol, Łódź.
- Topola R.** (ed.) (2009b), *Ocena stanu Miejskiego Ogródu zoologicznego w Łodzi* [Evaluation of the Municipal Zoological Garden in Lodz], Miejski Ogród Zoologiczny w Łodzi, Łódź.
- Topola R.** (2009c), *Inne materiały i informacje ustne* [other materials and verbal information], Łódź.
- Topola R.** (2010), *Inne materiały i informacje ustne* [other materials and verbal information], Łódź.
- Topola R.** (2016), *Informator Polskich Ogródów Zoologicznych i Akwariów 2015* [Polish Zoo and Aquarium Yearbook 2015], PTZol, Warszawa.
- Ustawa z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, Dz.U. 2004, nr 92, poz. 880 [The Act of 16 April 2004. Nature Conservation, Official Journal 2004 no. 92 item 880].
- Wikipedia** (2009), *Voivodeships of Poland (1975–98)* [online], [https://en.wikipedia.org/wiki/Voivodeships_of_Poland_\(1975%E2%80%9398\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Voivodeships_of_Poland_(1975%E2%80%9398)), access: 27 June 2017.
- Zubkowicz R.** (2009), *Water as Main Element of Landscape of Exhibit for Animals in Zoological Gardens*, "Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW", Horticult. Land. Architect, No. 30, 235–242.
- Zubkowicz R.** (2013), *Evaluation of the Municipal Zoological Garden in Lodz, Poland, during the preparation of a development strategy*, "International Zoo Yearbook", London, Vol. 47, 219–230.

Grzegorz Ignatowski | gignatowski@san.edu.pl

Faculty of Management, University of Social Sciences

Issue of Gratitude in the Context of Corruption from Polish Perspective

Abstract: The issue of corruption should be considered from the perspective of a phenomenon that is destructive to economic and social life. The acceptance of this phenomenon has been decreasing in our country for several years. The conviction, however, that people associated with certain professions should be shown gratitude for their reliably done work, does not decrease. Gratitude lined with impure intentions can be a hidden form of corruption. Just like corruption, it leads to the loss of trust among employees, creates informal and unclear systems and makes the society poorer. Therefore, people holding managerial positions, towards whom gratitude is manifested should exercise extreme prudence in order to preserve the freedom necessary to take up and pursue unpopular decisions.

Key words: corruption, gratitude, management, manager

Introduction

We do not need to convince anyone that proper development of the company and its sustainable prosperity in the market is largely dependent on well resolved moral issues present in the business. It is also one of the most important reasons which decided that entrepreneurs support business ethics, also known as the ethics of economic life, more decisively. Elements of reflection on the morality of economic life is found in the words of thinkers of the ancient times, early Christian teachers of moral theology and philosophers of the enlightenment. No religion shunned these issues [Morgan, Lawton 2007]. It is therefore understandable that these past experiences and investigations are returned to in contemporary publications [Bukała 2012, pp. 201–216].

One can easily list the most important ethical issues that slow down and sometimes even paralyze the development of economic life. These include nepotism, corruption, conformity or lack of trust. From the perspective of a good image of the company and its positive public perception mobbing or whistleblowing should also be highlighted [Ignatowski 2013, pp. 77–89]. These considerations tackle the issue of gratitude. This problem is not dealt with in our literature of the ethics of economic life. Paweł Czarnecki [2008, p. 187] refers to this concept stating that we do not always have to deal with corruption while showing gratitude. He explains that there are communities where there is a tradition of giving gifts in exchange for certain services and this attitude should be considered as an expression of polite and symbolic behaviour. Of course, this gift-giving culture is rooted in Polish society. The author of this work believes that in many circumstances gratitude may have traits of corruption. Therefore, in the first part of this paper he will present the question of corruption and identify its main causes in a general way. In the second part he will discuss the problem of gratitude and indicate why it has signs of corruption. Finally, conclusions will be presented that may be useful in the professional work, especially that of a manager of a group of people. To substantiate the hypotheses presented in the text the author appealed to opinions of students of psychology, public administration and public health who, during lectures, got acquainted with the issue of corruption and gratitude. In his research the author used a quantitative method using a questionnaire survey technique as a tool. The study used a non-random selection with a deliberate technique. All research was conducted in the academic year 2015/2016. There is no need to mention that the results and conclusions on the basis of the findings are not representative, due to the nature of the research sample. According to the author, however, the sampling allowed to verify the hypotheses.

The Concept and Causes of Corruption

The issue of corruption and gratitude belongs to interdisciplinary problems. Not only psychologists, sociologists, ethicists deal with them but also historians and linguists. The concept of corruption itself is dependent on particular country and its cultural aspects, shared traditions and legal solutions operating in its area. Władysław Kopaliński [1999, p. 279] referring to the etymological meaning of the term "corruption" states that it comes from the Latin word "corruption" and means "decay" and "demoralization". The term is associated with bribery and venality. The well-known Polish lexicographer adds that Latin infinitive "corumpere" is translated into Polish as "tear apart", "destroy" and "damage". Of course, the moral, not physical or social, meaning is discussed here. Let us stay with language aspects for a moment and look at the synonyms of the concept of our interest. They show that corruption does not have positive, and therefore acceptable, connotations. According to Andrzej Dąbrowska, Ewa Geller and Ryszard Turczyn [2001, p. 85] it is deception, lie and dishonesty, which can be substituted with such terms as "embezzlement", "abuse", "corruptibility", "venality", "bribery" or a plain "trick".

We have mentioned above that the issue of corruption is a part of interdisciplinary problems. This does not exhaust the difficulties in understanding the subject. Browsing the dictionaries and encyclopaedias we discover that the term is not explained. However, we find that corruption is the demoralization of state or community officials. Its manifestation is bribery. Because it is conducive to various circumstances, we can even talk about systems of corruption. Usually, however, it comes to using one's public position in order to achieve their own private profits. In such a situation, therefore, the interests of private individuals, or even a narrow group are placed over the public good [Dunaj 2000a, p. 415; Pacholski, Słaboń 2001, p. 92]. We see that in the given definition, the accent is put on the person receiving a material equivalent, and not on the one giving it or offering it.

General statements presented above are well complemented by the Act of 9 June 2006 of the Central Anticorruption Bureau (CBA). This institution is a special service established in Poland to combat corruption in public and economic life as well as in state and local government institutions. It mentions clearly active and passive corruption. In the first sense, it is an act that of "promising, offering or giving by any person, directly or indirectly" all kinds of undue advantage. The idea is that individuals performing public functions discontinue operations for which they were nominated. Thus we see that in this case, corruption is presented from the perspective of the one who attempts to bribe an official or other persons exercising a function. It can also be perceived from the perspective of the person occupying any position. That law makes it clear that corruption

also involves demanding or receiving, directly, or indirectly, of any undue advantage by a person exercising a public function for themselves or for a different person. Whoever makes such proposals, promises in return not to take or stop actions to which he was appointed [Ustawa z 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym].

This definition should be extended not only to public office-holders and persons working in the public finances but also to those who exercise and take any managerial position. We mentioned that the definition given speaks of active and passive corruption. It also takes into account the second division of corruption, to material and immaterial corruption.

One of the most important questions in the discussion about corruption is the issue of the causes of the phenomenon. Zbysław Dobrowolski [2014, p. 124] says that they should be seen in a weak and imperfect nature of the human condition. In many publications it is noted that one of the main reasons is the lack of respect for the law and state institutions and urge to create mutual and informal relationships. They would also result from historical conditions. Namely, for nearly two centuries we thought that the law was forced upon us by foreign predatory powers. Failure to abide by the law and avoiding to follow regulations were identified almost as a patriotic attitude. At this point, attention should be drawn to two issues. Firstly, today the historical context descends slowly to the second plan. In addition, there are regions in our country, which for years were under occupation, but respect for the law and for state institutions and the authorities in these areas is large. Therefore, not everything can be explained by historical circumstances.

There is a fairly widespread belief that corruption is much higher in countries where there is poverty. It is known that where there is poverty, it is easier to persuade a prominent person not to protest when somebody slips an envelope with money into their pocket. We agree with the statement that corruption dominates in poor countries. However, it is also present in highly developed countries. This is probably why the Prime Minister of poor Vietnam, Nguyen Tan Dung, said that corruption is not only the problem of some countries. It is a global problem. It is not surprising at all that people from the headlines, famous VIPs, are constantly being accused of it. I mean here some people from the International Football Federation. We remember that at the end of December 2015 former Israeli Prime Minister Ehud Olmert was sentenced to one and a half years in prison for accepting a bribe. As the mayor of Jerusalem, he illegally issued permit for construction of a luxury residential complex in the western part of Jerusalem to some companies in exchange for a financial equivalent handed. We conclude, therefore, that we find corruption in both the developed and the poor countries.

Subsequent causes of corruption include social acceptance. Perhaps the most important causes of corruption should be sought where law is not precise. Unclear regulations allow officials and persons holding managerial positions for free interpretation of the law depending on their decisions. Let us give an example, which obviously does not apply to a state institution. In one of the insurance companies the author of this work standing in a queue heard that the case of a young customer standing before him will be settled within seven days. He could not believe how the young man began to persuade the employee that his case shall be dealt with immediately. We know that everyone wants sooner rather than later.

With the above remarks in mind we can say that all causes of corruption are useful in explaining the phenomenon. What are the effects of corruption? Among the most important ones growing lack of trust between people, lack of respect for the law and social deprivation should be mentioned. There are also social divisions appearing, incomprehensible systems and informal business interdependences arise. Because we are among the countries that decided to rebuild their economy, one should make an effort to develop clear, transparent and stable laws. These observations allow to focus in this reflection on the issue of gratitude and explaining why it may have signs of corruption.

Expression of gratitude and corruption

The essential question in this paper is: can innocent and appreciated attitude of gratitude be the phenomenon of corruption. This issue in the Polish context may be regarded as provocative. The reason is that we meet the manifestations of gratitude quite often at different levels of social life and career. Let us recall again Piotr Czarnecki's [2008, p. 187] statement again. The author states categorically that "in many communities there is a tradition of giving presents, certain services and gifts, these are rather a part of polite behaviour, a symbol of gratitude, not a benefit in the strict sense of the word". The statement apparently seems right. Let us note that in the Polish language, the term "gratitude" does not have a negative meaning. This is perhaps one of the reasons that we do not fully understand the consequences of manifested and accepted gratitude. Andrzej Dąbrowka, Ewa Geller and Ryszard Turczyn [2005, p. 145], quoted before, write that a grateful man is polite, cultured, refined, and gentle. The authors of the dictionary add that such person is a well-mannered and gallant gentleman. A positive image of people showing gratitude is not damaged by the belief that a man who is grateful is also obsequious, servile and passive.

In further discussion three situations will be presented. They show how people manifested gratitude to those who approached their problems in a sympathetic way. The cases have not been chosen at random. They are connected with employees who, in performing their professions, are „exposed” in a special way to being manifested gratitude.

A high-ranking official of one of the municipalities had always fresh, green flowers on his desk. Nothing shocking, because he held his position in a region where agriculture dominated. In addition, most of the residents of the municipality, with few exceptions, were employed exclusively by people engaged in gardening. The official did not see, therefore, nothing improper in the fact that some gardeners would leave flowers in the municipality throughout a year, and at Christmas time spectacular spruces. It was meant to be a manifestation of gratitude for the good functioning of the office. But with the nomination of a new officer, they ceased this practice. It turned out that the new mayor has forbidden his employees to inform him from whom the gifts came. Did we not, therefore, have to deal with a hidden form of corruption in this seemingly graceful gesture?

The teacher approached favourably one of her students and — knowing the problems his family struggled with — she gave him conditionally a positive final evaluation. Despite numerous flowers, which she received at the end of the school year, she remembers the large bouquet handed by that student. Again we can say that there is nothing strange in that. It is in our tradition that students hand flowers to teachers before the summer holidays. At home she discovered, however, that there was a gold chain in this particular distinctive bouquet. Immediately she returned to school and presented the whole situation to the principal. It was decided that the child’s parents shall be asked to come to the school and expensive present will be returned. Teachers did not want to become hostages of received gifts. They decided that the adoption of such a precious expression of gratitude might lead to a commitment to a positive outlook on the student’s progress in the next class.

The third example is equally significant. An elderly person leaving the hospital asked her grandson to bring a few packs of coffee. The grandson did not want to do it. He was convinced that his grandmother wanted to give these small gifts to nurses who took care of her. In spite of the refusal the old lady persisted. She admitted to her grandson that she not only wanted to show gratitude, her desire to present the small gifts to hospital staff had its deeper reasons. Namely, the patient thought that thanks to her gifts she will be provided better care in the future.

The examples given show that people employed in certain occupations are “exposed” to the present giving that may only seem as innocent evidence of gratitude. Let us enumerate professions where manifestations of gratitude are often encountered. These are certainly doctors and nurses. We need to add administration officials, managers,

teachers and politicians. Professions of a waiter and a postman are also exposed to expressions of gratitude. The author of this paper asked his students, in which professions gratitude may have an adverse, corruption subtext. It turns out that people who are most frequently exposed to gratitude presents that may be caused by corruption — according to the students — belong to the medical profession: doctors — 46 respondents and nurses — 16 respondents. Sixteen respondents indicated a manager, seven mentioned a teacher, and six — public administration officials. Five people indicated a policeman and only one person — a politician. As noted above, the study also proposed the opportunity to opt for a waiter and postman to the respondents. They did not mention these professions in their answers. They probably decided that giving tips is so prevalent in the world that such a phenomenon can hardly be treated as a manifestation of corruption. The fact that no one indicated the postman is probably due to the reason that young people do not yet receive pension money by post and the habit of giving small sums of money on this occasion is completely unfamiliar to them. From an ethical point of view, accepting such “gifts” is highly puzzling.

Probably a lot more interesting is the second of the research. The author of this work asked respondents what the consequences are born by showing evidence of gratitude. Respondents indicated that they may somehow be a form of bribery in the future. This answer was chosen by as many as 75 respondents and they associated the professions of a nurse and a doctor, teacher, clerk, manager and politician with it. Respectively doctor — 28, nurse — 12, teacher and manager — 11 each, and the administration official — 9. Let us add that a politician was indicated by three respondents, and the policeman by just one person. It is also worth noting that 12 people felt that giving small gifts stems from a sense of duty. Also in this case the profession of a doctor, nurse and teacher were pointed at while waiter and postman were omitted completely.

The studies support the author’s belief that accepting small gifts may be associated with corruption and the desire of making the person performing the professions dependent by the “giver”. Similarly to corruption, gratitude, although to a lesser extent, leads to the impoverishment of society. This is indicated by the relatively large number of respondents who felt that gratitude arises from a sense of duty. However, as already mentioned above, human gratitude itself, which is so firmly rooted in human nature, does not have any corruption connotations. It is often perceived that gratitude is a duty. However, it does not result from the need to act, but the sense of a kind of retribution. We are grateful for the good received and remember the kindness shown to us. Let us emphasize that we are grateful towards other people and therefore we show it in a tangible way. We have no other way to give back [Dunaj 2000b, p. 504; Blackburn 2004, p. 426]. It cannot be, however, a commitment that restricts or even enslaves the behaviour of applicants.

Conclusion

In conclusion two things should be said. Gratitude is somehow rooted in human nature. It most often results from a sense that no financial equivalent is able to reward the hard work and dedication presented by the person who is given the present. In cases like these, one must, however, be extremely careful. Innocent gratitude can therefore lead to becoming dependent and not allowing accurate fulfilment of their duties. How can you reprimand the person who showed us gratitude in the past. Efficient management of a team of people requires independence and freedom when making any decision. Accepted gratitude gifts restrict the ability to make decisions by persons occupying managerial positions. Corruption, as we recall, also leads to loss of trust between people. Accepting gifts of gratitude from certain individuals only will have similar consequences. This is the fundamental reason that people who are given presents are very careful in this respect. It may indeed turn out that there is a hidden form of corruption or bribery. However, in such cases we do not talk about human gratitude. We should rather say that we are dealing with "special" or "unique gratitude".

Bibliography

- Blackburn S.** (2004), *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Bukała M.** (2012), *Geneza etyki działalności gospodarczej* [in:] W. Gasparski (red. nauk.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Czarnecki P.** (2008), *Dylematy etyczne współczesności*, Difin, Warszawa.
- Dąbrowka A., Geller E., Turczyn R.** (2005), *Słownik synonimów*, Świat Książki, Warszawa.
- Dobrowolski Z.** (2014), *Przeciwdziałanie patologiom organizacyjnym. Rola naczelnego organu kontroli państwowej w zwalczaniu korupcji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 5.
- Dunaj B.** (2000a) (red. nauk.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, t. 1, Wilga, Warszawa.
- Dunaj B.** (2000b) (red. nauk.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, t. 2, Wilga, Warszawa.
- Ignatowski G.** (2013), *Zagadnienie „whistleblowingu” w perspektywie zarządzania* [in:] Ł. Sułkowski G. Ignatowski G. (red.), *Etyka w służbie biznesu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Kopaliński Wł.** (1999), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza, Warszawa.
- Morgan P., Lawton C.** (eds.) (2007), *Problemy etyczne w tradycjach sześciu religii*, Pax, Warszawa.
- Pacholski M., Słaboń A.** (2001), *Słownik pojęć socjologicznych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Ustawa z 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym [online], http://bip.cba.gov.pl/ftp/prawo/Zmiany/Ustawa_o_CBA_-_10_02_2015.pdf, dostęp: 12 stycznia 2016 r.

Piotr Dominik | piotrdominik@autograf.pl

Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji

Spółeczna odpowiedzialność branży hotelarskiej i gastronomicznej

Social Responsibility of the Hotel Business and Catering Industry

Abstract: Social responsibility becomes the subject of deliberate and rational action in the theory and practice of functioning of modern enterprises. The issue of corporate social responsibility in small businesses is not a popular topic in literature or research.

The purpose of the article is to determine the essence, place and importance of social responsibility in the hotel and catering industry, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises.

Key words: corporate social responsibility, small and medium-sized enterprises, hospitality, catering

Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność jest koncepcją wychodzącą niejako naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorstw „realizujących w równej mierze swoje cele ekonomiczne i społeczne, «wsluchujących» się w potrzeby różnych grup oraz hołdujących zasadzie długookresowego wewnętrznego i zewnętrznego zrównoważonego rozwoju, opartego na społecznym dialogu” [Sokołowska 2009].

Celem artykułu jest określenie istoty, miejsca i znaczenia społecznej odpowiedzialności w hotelarstwie i gastronomii ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw małych i średnich.

Dla potrzeb realizacji opracowania posłużono się metodą analizy literatury przedmiotu, ze szczególnym zwróceniem uwagi na najistotniejsze zagadnienia społecznej odpowiedzialności w małych i średnich obiektach hotelarsko-gastronomicznych. Podano analizie i przytoczono przykłady dobrych praktyk w tym zakresie. Podczas zbierania danych posłużono się ankietową metodą badawczą, którą zastosowano wobec realnie funkcjonujących hoteli w Polsce. Celem badania było pozyskanie wiedzy na temat zakresu stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu przez hotele małe i średnie oraz ich stosunku do analizowanego zagadnienia.

Próba zdefiniowania społecznej odpowiedzialności nie jest łatwa. Najczęściej pod tym pojęciem rozumie się pewne zobowiązania, reakcje lub wrażliwość społeczną [Adamczyk 2009]. Ponadto jest to kategoria interdyscyplinarna, zawierająca w sobie zarówno spojrzenie z punktu widzenia nauk ekonomicznych, jak i społecznych, a także filozofii — zwłaszcza etyki [Sokołowska 2009].

PN-ISO 26000, czyli „Guidance on social responsibility”, opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ang. *International Organization for Standardization*, ISO) w 2010 roku jako przewodnik stosowania zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej w organizacji, zawiera „wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej zdefiniowanej jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej” [Forum Odpowiedzialnego Biznesu].

Według ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko poprzez etyczne i przejrzyste zachowanie [Forum Odpowiedzialnego Biznesu].

Milton Friedman stwierdził kiedyś, że:

istnieje tylko jedna odpowiedzialność biznesu – polega ona na wykorzystywaniu zasobów i angażowaniu się w takie zadania, które pomnażają zyski, o ile nie łamie to reguł gry, inaczej mówiąc, polega ona na prowadzeniu otwartej i wolnej konkurencji, bez nieuczciwości i oszustwa. [Friedman 1962 za: Kazimierczak 2009, s. 11]

Cechy charakterystyczne branży hotelarsko-gastronomicznej

Jak zauważają specjaliści od CSR w hotelarstwie, branża hotelarsko-gastronomiczna cechuje się z jednej strony potencjalną uciążliwością dla otoczenia, środowiska naturalnego i lokalnych społeczności, z drugiej zaś strony wpływa na kształtowanie świadomości i potrzeb gości restauracji oraz hoteli i posiada związaną z tym misję kształcenia pozytywnych nawyków oraz edukacji klientów branży [Huber 2013, s. 176].

To właśnie sami hotelarze i wspierający ich konsultanci dostrzegają, iż zmniejszenie negatywnego wpływu działalności jest dziś kluczowym obszarem strategii CSR [Błońska 2016, ss. 34–35]. Polityka społecznej odpowiedzialności może być realizowana poprzez:

- edukację — zwłaszcza żywieniową, ale też kulturową;
- dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo klienta/gościa/konsumenta;
- podejście indywidualne do potrzeb indywidualnego konsumenta;
- realizację potrzeb psychicznych, bytowych oraz duchowych;
- kontrolę i przeciwdziałanie zjawiskom szkodliwym społecznie i patologiom, takim jak: pedofilia, molestowanie, przemoc, utrwalanie nałogów, wykorzystywanie, czy też nieuczciwe praktyki handlowe.

Specyfika małego przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność

Znaczenie małych przedsiębiorstw jest niezaprzeczalne w tworzeniu potencjału gospodarczego, generowaniu nowych miejsc pracy, racjonalizacji alokacji zasobów, aktywności w podejmowaniu ryzyka i zmian, podnoszeniu konkurencyjności gospodarki [Sokołowska 2005, s. 34].

Funkcjonowanie małych przedsiębiorstw jest uzależnione — prócz wielu czynników o charakterze społecznym, ekonomicznym, prawnym — od stylu oraz efektów działalności właściciela, którego wiedza, umiejętności i doświadczenie przesądzą o jakości zarządzania firmą. To właśnie indywidualny, deklarowany i — co najważniejsze — przestrzegany system wartości istotnych dla właściciela małego przedsiębiorstwa determinuje podejście do realizacji wytycznych odpowiedzialności społecznej. [...]

Warto zatem rozważać kwestie dotyczące koncepcji społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do małych przedsiębiorstw ze względu na szereg specyficznych jakościowych cech, dzięki którym mogą pretendować do miana przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych [Sokołowska 2009].

Hotele niezależne, należące do grupy małych i średnich przedsiębiorstw, skupiają 80% potencjału usługowego europejskiego hotelarstwa [Sala 2009, s. 102]. W praktyce oznacza to, że stanowią prawidłowość rozwojową każdej gospodarki rynkowej. Zalicza się do nich jednostki, które posiadają mniej niż 25 pokoi, jednak większość z nich dysponuje mniejszą ich liczbą. Głównym atutem małych hoteli jest wysoka aktywność przedsiębiorcza właściciela hotelu (zarządzającego). Może on szybko i elastycznie podejmować decyzje stosownie do sytuacji [Sala 2009, ss. 65–105]. To właśnie w zależności od przekonania właściciela hotel tego typu będzie odpowiednio realizował społeczną odpowiedzialność.

Odpowiedzialność społeczna w hotelarstwie

Odpowiedzialność moralna jest bardzo ważnym elementem każdej usługi hotelowej. Opiera się ona na zapewnieniu bezpieczeństwa życia i zdrowia gościa, nietykalności osobistej oraz spokoju i dyskrecji. Pracownikom hotelu nie wolno wnikać w osobiste sprawy gości, udzielać informacji o gościach osobom trzecim oraz spoufalać się z nimi. Zabronione jest również naruszanie tajemnicy korespondencji [Witkowski 2007, ss. 149–150].

Filarami społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są trzy zasadnicze elementy: uczciwa komunikacja, uczciwe postępowanie, relacje z dostawcami. Na uczciwą komunikację składają się trzy aspekty: prawdomówność, szczerość i otwartość. W każdego rodzaju komunikacji oraz relacjach z otoczeniem firma powinna stosować zasadę prawdomówności. Nie powinna dopuszczać do świadomego zniekształcania faktów, zamiarów ani opinii. Uczciwe postępowanie oznacza przestrzeganie przez firmę reguł gry, bez oszukiwania oraz stosowania podstępów, uchylania się od obowiązków bądź innych form nieczystego postępowania [*Firma=etyka. Pracownicy. Dostawcy. Społeczeństwo* 2009, s. 13].

Gościnność jest to zespół zachowań, charakterystyczny dla określonego kręgu geograficzno-kulturowego i społecznego — nakierowany na zaspokojenie podstawowych potrzeb: snu, głodu, pragnienia innych osób (podróżnych, gości, klientów) zgodnie z wyuczonymi i stale kształtowanymi wzorcami [Krzywdą, Górka 2006, s. 18].

Mocną stroną małych hoteli niezależnych stanowią właśnie gościnność, przyjacielskie nastawienie i bliski kontakt z gośćmi. Małe hotele reprezentują „ludzką twarz gościnności”. Oferują klientom wygodne, czyste zakwaterowanie, rodzinną, ciepłą

i przyjacielską atmosferę, proste, ale smaczne wyżywienie. Turyści otrzymują w tych hotelach wartość odpowiadającą ilości wydatkowanych pieniędzy [Sala 2009]. Jak podają w swym skrypcie Magdalena Kołodziejczyk i Barbara Górka:

Decydujący wpływ na realizowany w obiekcie model gościnności ma w praktyce rodzaj prowadzonej działalności. Ciężar głównych elementów modelu przesuwają się od gościnności intuicyjnej, wyznacznikiem której są aspekty geograficzno-kulturalno-społeczne, ku gościnności zinstytucjonalizowanej, w której elementami głównymi są kultura organizacyjna z całokształtem regulacji, oraz procedury wewnętrzne wynikające, np. z przepisów dotyczących jakości [Kołodziejczyk, Górka 2006, s. 20].

Według Forum Odpowiedzialnego Biznesu „każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu społecznym i chcąc, nie chcąc, wywiera na nie wpływ. Zatrudnia lokalnych pracowników, korzysta z lokalnych dostawców oraz zasobów naturalnych, które oferuje dane terytorium” [*Firma=etyka. Pracownicy. Dostawcy. Społeczeństwo* 2009, s. 21]. Małe hotele są tymi obiektami, które w największym stopniu stanowią odbicie lokalnej kultury i środowiska, a ich działalność zazwyczaj najlepiej odpowiada potrzebom rynku lokalnego [Sala 2009, ss. 65–68]. Wiele z tego typu obiektów hotelarsko-gastronomicznych oferuje pracę głównie pracownikom miejscowym, dając im pewne i stałe zatrudnienie. Korzystają także z usług innych przedsiębiorców z danego regionu. Często pociąga to za sobą ożywienie gospodarcze całego terytorium. Jednak nie oznacza to, że tylko mieszkańcy wybranego regionu mają wobec przedsiębiorstwa „dług wdzięczności”. Im lepsze stosunki z otoczeniem, tym niższe koszty prowadzenia interesów. Dobrze przemyślane działania na rzecz społeczności lokalnej na dłuższą metę wpływają na rozwój całego terenu oraz jego dynamikę, a także wzmacniają relacje partnerskie z instytucjami państwowymi, samorządowymi, organizacjami pozarządowymi czy środowiskami akademickimi [Nakoneczna 2008, s. 206]. Istotnym elementem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest możliwość podejmowania działań w zakresie dostarczania informacji i edukacji. Jeśli konsumenci i przedsiębiorstwa będą w stanie ją odpowiednio wykorzystać, może to pomóc wszystkim [Michalski 2008, s. 187].

Bardzo niekorzystnym, a mającym miejsce w szeregu hoteli incydentem jest wykorzystywanie seksualne nieletnich. Kodeks Postępowania to jeden ze sposobów podnoszenia świadomości społeczeństwa na temat problemu wykorzystywania seksualnego dzieci w turystyce. Ważne jest inicjowanie i wdrażanie działań, które przeciwdziałają tej formie krzywdzenia małoletnich [Grupa Hotelowa Orbis]. Do tej pory często było tak, że hotel nie zwracał specjalnie na to uwagi. Bardzo ważne było zachowanie prywatności i dyskrecji wobec gości [Keller-Hamela, Clavie 2015].

Ważny element kształtowania jakości oferty turystycznej obiektu hotelarskiego stanowi zagadnienie jego wpływu na otoczenie naturalne. Warunkiem prawidłowego

i bezkolizyjnego działania jest zrozumienie i wycucie tych elementów otoczenia. Przejawem stosowania polityki proekologicznej w obiekcie hotelarskim może być zakładanie oczyszczalni ścieków, oszczędność energii, strategia odpadami, używanie opakowań wielorazowego użytku, wprowadzanie „zdrowej żywności”.

Spółeczna odpowiedzialność w gastronomii

Usługi gastronomiczne obejmują posiłki oraz serwowanie ich w otoczeniu odpowiadającym konsumentowi [Earle, Earle, Anderson 2007, s. 143]. Skierowane są one do różnych grup nabywców, wśród których znajdują się również turyści oraz podróżni. To właśnie w przypadku tych grup konsumentów zakup usługi gastronomicznej może wynikać z niemożności samodzielnego przygotowania posiłku lub alternatywnego wykorzystania czasu przeznaczonego na czynności kulinarne wykonywane we własnym domu [Nowak, Trziszka 2010, s. 134]. Przesłanką wzrastającego zapotrzebowania na inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu w polskiej gastronomii jest zyskująca znaczenie wśród społeczeństwa rola żywienia poza domem. W ostatnich dwudziestu latach liczba placówek gastronomicznych w Polsce wzrosła ponad 2-krotnie. Na przestrzeni tego okresu branża przeszła znaczące przeobrażenia strukturalne i własnościowe. Zauważalnie poprawiła się jakość świadczonych usług oraz zwiększył się asortyment oferowanych wyrobów gastronomicznych [Sakłak 2006, ss. 345–349]. Coraz częstsze deklarowanie korzystania z gastronomii przez Polaków w ostatnich latach jest rezultatem uzupełnienia oferty gastronomicznej o pożądane i poszukiwane przez współczesnego konsumenta „wartości dodane” [Szwacka-Salmonowicz 2006, s. 141].

Poszczególne placówki gastronomiczne funkcjonują w środowisku lokalnym i mają bezpośredni kontakt ze społecznościami lokalnymi. Jako użytkownicy energii i wody, jednorazowych opakowań, papieru itd. oraz produkujące znaczne ilości odpadów przedsiębiorstwa gastronomiczne mogą wywierać istotny wpływ na środowisko naturalne.

Wymienione cechy działalności gastronomicznej zapewniają możliwości, a zarazem niewątpliwą konieczność rozwoju inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach tej branży [Levytska, Wrzesińska-Kowal 2013, ss. 171–183].

Dzisiejszy konsument jest dobrze poinformowany, ma większy wybór, pragnie zdobyć zaufanie wobec oferującego usługę. Dlatego w żadnym przypadku nie należy wprowadzać go w błąd. Potrawa „po włosku” powinna być przyrządzana faktycznie według receptury włoskiej, a najlepiej w oparciu o autentyczne włoskie surowce, a także opracowana lub wprost przygotowana przez włoskiego kucharza. Ważnym elementem społecznej odpowiedzialności w gastronomii jest odpowiednio dobrany i przeszkolony

personel, zarówno produkcyjny, jak i obsługowy. Należy zawsze mieć na uwadze umiejętności kulinarne załogi i możliwości zdobycia oryginalnych produktów, z których dania są wytwarzane. Konsument może łatwo ulec rozczarowaniu nieprofesjonalnym przygotowaniem potraw.

Klienci restauracji posiadają co raz większą wiedzę, skąd żywność pochodzi i jak jest ona wytwarzana. Mają także coraz większe oczekiwania [Milewska, Prączko, Stasiak 2010, s. 158]. Konsumenci i klienci oczekują żywności bogatej w składniki odżywcze. Takich najwięcej jest w żywności świeżej. W związku z tym nie jest wskazane długie przetwarzanie produktów i poddawanie ich różnego rodzaju obróbkom. Należy dążyć do skracania łańcucha produkcji żywności i powodować, aby żywność trafiała bezpośrednio z pola na stół. Jest to możliwe w małych zakładach gastronomicznych i obiektach hotelarskich, gdzie za dostawy surowców odpowiadają lokalni producenci żywności.

Wykorzystanie w gastronomii hotelowej lokalnej żywności to kolejny przyczynek do dbałości o dobre relacje ze środowiskiem lokalnym. Do powodów konsumpcji żywności lokalnej należą: świeżość surowca, wsparcie lokalnej gospodarki, wiedza o miejscu, w którym produkt był wytwarzany [Krośnia 2014].

Znacznym zainteresowaniem mogą cieszyć się lokale gastronomiczne hołdujące zasadom ekorozwoju. Jeśli korzysta się z lokalnych produktów, to ogranicza się konieczność długotrwałego przewozu surowców do produkcji żywności w restauracji. W efekcie środowisko jest mniej zanieczyszczone.

W ramach dbałości o konsumenta należy zwrócić uwagę na jego zdrowe odżywianie i kształtowanie świadomości żywieniowej. Potrawy „zdrowe” są z reguły droższe nie tylko z uwagi na koszty surowców i proces ich tworzenia. Trend na zdrowe żywienie ma odbicie również w restauracjach. Konsumenci poszukują zdrowszych i mniej kalorycznych potraw. Warto zatem w menu wprowadzić nie tylko dania, które pozwolą na zaspokojenie dużego głodu, ale i takie, po które sięgają osoby na diecie i zdrowo się odżywające. Trend ten dotyczy nie tylko żywienia dorosłych, ale również pozycji z menu dla dzieci. Rodzice coraz częściej starają się dbać o żywienie swoich pociech i niekonięcznie chcą zamawiać dla nich w restauracji słodkie naleśniki czy tłuste frytki. Misja lokali gastronomicznych w zakresie promocji zdrowego jedzenia będzie coraz większa.

Aby restauracja na promocji zdrowego, niskokalorycznego jedzenia nie straciła, a wręcz zyskała, musi zastosować odpowiednie podejście i wprowadzić stosowne strategie działania. Według Łukasza Chrzęszcza: „istnieją procedury, które pozwalają utrzymać, a nawet zwiększyć, dotychczasowe zyski przy jednoczesnym promowaniu zdrowego jedzenia”. Brian Wansink, profesor Marketingu Spożywczego Cornell University, opracował jedną z nich, zamieszczając rezultaty swej pracy na stronie: foodpsychology.cornell.edu.

W celu skutecznego zrównoważenia rentowności zakładu, wraz ze wzrostem możliwości wyboru i spożywania zdrowszej żywności, restauracja może wziąć pod uwagę następującą pracę nad menu:

1. przeniesienie uwagi [gości na zdrowe żywienie],
2. zwiększenie oczekiwań smakowych,
3. zwiększenie postrzegania wartości. [Chrząszcz 2016]

Goście mogą wybierać pozycje z menu na podstawie przyzwyczajenia lub swoich ulubionych potraw. Jak dalej tłumaczy Chrząszcz:

zwrócić uwagę gości na zdrowe pozycje w menu można za pomocą mechanizmów wyróżniających: koloru czcionki, kontrastujących kolorów, rozmiaru czcionki, pogrubienia, wyróżnienia, obrazków. W eleganckich restauracjach można zgrupować zdrowe dania w menu w wyróżniającej się rubryce. Rubryka może nosić specjalną nazwę zachęcającą do skorzystania, np. „Polecane przez szefa kuchni”, „Prosto z polskiej wsi”, „Dania tradycyjne” itp. [Chrząszcz 2016]

Profesor Wansink zaleca bowiem, aby nigdy nie reklamować zdrowej żywności jako zdrowej żywności [2014]. Na podstawie między innymi jego analiz Chrząszcz podaje, iż:

według amerykańskich badaczy gastronomii istnieją cztery typy nazw, które mogą pomóc gościom w wyborze zdrowej żywności:

1. Nazwy zmysłów (chrupiący groszek);
2. Nazwy geograficzne (podhalański ser);
3. Nazwy nostalgiczne (babcię ciasto);
4. Nazwy firmowe (zupa na piwie Ciechan). [Chrząszcz 2016]

Inną strategią mającą zachęcić konsumentów do wyboru konkretnego dania jest strategia zwiększenia wartości danego jedzenia. Ma ona za zadanie odwrócić uwagę gościa od ceny dania lub zminimalizować ten aspekt podczas wyboru potrawy. Amerykańscy naukowcy zwracają uwagę na pomijanie waluty i nie pisanie zer po przecinku w cenach, co na polski grunt przenosi Łukasz Chrząszcz:

Pozycje w zdrowym menu, które mają większą marżę, restaurator może promować, wykorzystując podane w pierwszym punkcie wyróżnienia: pogrubienie, zdjęcie, obrazek. Powyższa strategia jest strategią win-win, a więc korzyści odnoszą zarówno goście, jak i właściciel restauracji. [Chrząszcz 2016]

Kolejnym ważnym problemem restauratorów jest marnotrawstwo żywności, a zapobieganie temu zjawisku znajduje się w zakresie społecznej odpowiedzialności.

Problem marnowania jedzenia w lokalach gastronomicznych, a więc restauracjach, barach, kantynach szkolnych i pracowniczych, firmach cateringowych itp., jest złożony, podobnie jak złożony jest sposób, w jaki takie lokale funkcjonują. Rozwiązania należy szukać oczywiście w ponownym przemyśleniu systemu zamówień, zarządzania zapasami, samego przygotowania posiłków oraz sposobu ich serwowania. U podstaw tych wszystkich działań leży jednak odpowiednie wyszkolenie personelu, a także uwrażliwienie samych klientów, na problem marnowania żywności. [Szekalska 2017]

Tak więc rolę edukacyjną w tym zakresie mogą i powinny pełnić placówki gastronomiczne.

Lokale gastronomiczne mogą zmniejszyć skalę marnowania żywności na wiele sposobów, m.in. dobrze prognozując liczbę gości i myśląc o tym, co zrobić z nieskonsumowanym produktem. Niezwykle ważne jest jednak uwrażliwienie na problem samych klientów. [Szekalska 2017]

Absolutnym przywilejem gościa powinna być możliwość zamówienia porcji, której wielkość jest dla niego optymalna. Tutaj ważna staje się taktyka samej gastronomii, aby stworzyć taką możliwość i nie ponosić z racji tego dodatkowych kosztów. Restauracje mogą zaproponować również zabieranie części posiłków. To nie konsument powinien o to zabiegać, lecz propozycja tego typu stać się powinna standardem obsługi [Szekalska 2017].

Przykładem kreatywności w zapobieganiu marnowaniu żywności jest planowanie potraw, które można stworzyć z resztek. Dużą bazę przepisów oferuje strona www.niemarnuj.pl. To właśnie dzięki takim działaniom i ich promocji, gastronomia może odgrywać rolę edukacyjną konsumentów, którzy podobnie zaczynają postępować w swoich gospodarstwach domowych.

Zakłady gastronomiczne w dużej mierze zarabiają też na sprzedaży i serwowaniu różnego rodzaju alkoholi. Również w tym obszarze można dopatrywać się społecznej odpowiedzialności branży gastronomicznej, mimo iż samo ograniczenie sprzedaży nie leży w interesie gestorów gastronomii, można wpływać na ilość, sposób oraz szkodliwość picia trunków. Istotnym elementem w zakresie oddziaływania społecznego jest propagowanie kultury picia alkoholu. Pomocna w tym może okazać się broszura *Odpowiedzialna sprzedaż i serwowanie napojów alkoholowych. Przewodnik dla sprzedawców* przygotowana przez Polski Przemysł Spirytusowy¹.

Nastrój i klimat miejsca tworzą atmosferę lokalu. Ma ona wpływ na sposób picia i zachowanie klientów. Częścią tworzenia tej atmosfery jest zachęcanie ludzi, aby zachowywali się odpowiednio do stylu lokalu. Bardzo ważny jest również dobór potraw do alkoholu, a raczej właściwy rodzaj alkoholu dobierany do odpowiedniego typu i ilości jedzenia.

¹ Broszura dostępna pod adresem: http://www.tusiesprawdzadoroslosc.pl/uploads/thumbs/Przewodnik_dla_sprzedawcow.pdf.

Omówienie wyników badania ankietowego

Dla potrzeb podjętego tematu badawczego przygotowano ankietę skierowaną do 50 hoteli niezależnych o standardzie od 2 do 4 gwiazdek, zatrudniających do 20 osób personelu i posiadających możliwość przyjęcia jednocześnie do 200 gości. Każdy z badanych obiektów prowadzi działalność gastronomiczną, posiadając przynajmniej jedną restaurację, z której korzystają zarówno goście hotelowi, jak i passanci. Ankieta zawierała 15 pytań zamkniętych. Przeprowadzona została w okresie trzech miesięcy w obiektach na terenie województwa mazowieckiego. W badaniu wzięło udział 10 hoteli dwugwiazdkowych, 20 hoteli trzygwiazdkowych oraz 20 hoteli czterogwiazdkowych. Odpowiedzi pozyskane od hoteli nie były zależne od liczby gwiazdek posiadanych przez analizowane obiekty. Standard formalny nie miał wpływu na sposób podejścia do zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu hotelarsko-gastronomicznego.

Respondentami w badaniu byli przedstawiciele hoteli uprawnieni do wypowiadania opinii na temat stanowiska hotelu do zaproponowanego zagadnienia.

Jak wynika z badania, większość obiektów (98%) nie postrzega społecznej odpowiedzialności jako działań prowadzących na szeroką skalę, a raczej ograniczających się do zaspokajania potrzeb swoich gości, ich edukowania oraz dobrej współpracy ze społecznością lokalną i dostawcami. Dokonując analizy wyników badań, można zauważyć, że w dużej mierze przedsiębiorcy stosują i wdrażają działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu nieświadomie. Mimo braku znajomości właściwej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu 80% reprezentantów hoteli chętnie podejmowało się odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie.

Do elementów zaliczanych do społecznej odpowiedzialności w badanych przedsiębiorstwach najważniejszą wymienianą przez 75% respondentów działalnością okazało się postępowanie zgodnie z przepisami prawa i zasadami etyki. Wymieniono (80%) zapewnienie bezpiecznego pobytu gości w hotelu oraz żywienie na bazie świeżych surowców i prawidłowo przygotowanych potraw. Hotelarze przywiązują ogromną wagę do przestrzegania higieny w pokojach (100%), dobrych praktyk produkcyjnych w gastronomii (100%) oraz ogólnie rozumianego bezpieczeństwa gości (100%).

Respondenci podkreślali (95%) istotność dbania o klienta, upatrując w jego zadowoleniu sukcesu działalności przedsiębiorstwa. Także duża część badanych wskazała na możliwość edukowania klientów poprzez działania hoteli — i tak 60% jako priorytet wymieniło edukację w zakresie działań proekologicznych, 20% wskazało rolę gastronomii w dziedzinie przybliżania wiedzy o potrawach regionalnych, tradycyjnych i lokalnych, a także doboru alkoholu do dań, 10% ankietowanych zwróciło uwagę na edukacyjną funkcję hotelu w zakresie żywienia dietetycznego oraz nowych trendów gastronomicznych.

Większość hoteli (95%) określiła jako jeden z priorytetów działania współpracę ze społecznością lokalną. Aż 80% hoteli korzysta z usług lokalnych producentów żywności, niezależnie od standardu i kategoryzacji obiektów. 70% badanych wykorzystuje w dużej mierze potencjał ludzki do zatrudnienia w obiektach na stanowiskach liniowych oraz średnio menedżerskich. W 65% badanych obiektów istnieje szczególne nastawienie na realizację potrzeb gości i możliwość spełnienia ich ponadstandardowych życzeń. Stąd 95% hoteli uwzględnia szczególne, indywidualne wymogi gości w zakresie doboru odpowiedniego wyposażenia pokoi czy też przygotowywanych posiłków, co związane jest ze stanem zdrowia gości². 45% obiektów zadeklarowało, iż biorąc pod uwagę odpowiedzialność za zdrowie gości, oferuje specjalne menu. W restauracjach badanych obiektów dbano o oszczędzanie żywności. W 75% restauracji, konsument może zamówić porcję o odpowiedniej dla niego wielkości lub poprosić o tzw. pół porcji czy też porcję dziecięcą: zupy, dania głównego bądź deseru. W 95% badanych hotelowych lokali gastronomicznych konsument otrzymuje na życzenie pojemnik do zapakowania posiłku, którego nie dojadł, dzięki czemu może zabrać go ze sobą.

Na zapytanie, czy obiekty wykorzystują w jakiś alternatywny sposób nadwyżki żywności, czy też przekazują żywność zewnętrznym odbiorcom, żaden z pytanych obiektów nie zadeklarował takiej praktyki. Jeżeli chodzi o propagowanie zdrowego żywienia dla dzieci, tylko 20% lokali posiada specjalną, oryginalną ofertę dla tej grupy, która pomija typowe w standardowych zestawach: frytki i nuggetsy.

Odpowiadając na pytanie, w jaki sposób obiekty kontrolują spożycie alkoholu oraz czy przyczyniają się do podnoszenia kultury picia, 100% obiektów wykazało, że postępują zgodnie z przepisami, kontrolują wiek konsumentów oraz ograniczają sprzedaż alkoholu osobom nietrzeźwym. We wszystkich lokalach zdecydowanie wskazano, iż nadużywanie spożycia alkoholu, szczególnie wysokoprocentowego, wiąże się z problemami dla personelu oraz negatywnie wpływa na atmosferę panującą w lokalach gastronomicznych. Jak podało 85% respondentów, mocne alkohole z reguły sprzedawane są w barach, które otwierają się w godzinach popołudniowych i wieczornych.

Analizując zagadnienie kontroli wykorzystywania i molestowania nieletnich, stwierdzono, że w żadnym z badanych obiektów nie ma systemowego podejścia do kontroli powiązań osób nieletnich z ich opiekunami, lecz dobra praktyka w 95% realizowana jest w ten sposób, że doświadczeni pracownicy w dyskretny sposób interesują się, czy dzieci i nieletni obecni w hotelu przebywają ze swoimi opiekunami prawnymi i nie dochodzi do nadużyć.

² Szczególne życzenia dotyczyły np. wymiany materacy lub poduszek na odpowiednie pod względem trwałości, jak również przygotowanie szczególnych posiłków uwzględniających preferencje dietetyczne bądź alergie pokarmowe konsumentów.

Na pytanie, czy prowadzący obiekty hotelarsko-gastronomiczne mają świadomość misji, jaką realizują, 90% pytanych określiła, że ich działalność skierowana jest na zaspokojenie potrzeb klienta, a elementy edukacji stanowią głównie ofertę uzupełniającą.

Podsumowanie

Klient zachęcony przez odpowiedzialne działanie firmy zawsze będzie miło wspominał i kojarzył sobie hotel z czymś pozytywnym, co znacznie wzmocni wizerunek przedsiębiorstwa i przyciągnie następnych gości. Jak wykazano, omawiając wyniki badań ankietowych, zarządzający przedsiębiorstwami hotelarsko-gastronomicznymi wymieniają szereg działań, które są podejmowane, aby nie tylko usatysfakcjonować jednorazowo klienta, ale również po to, aby gość wiedział, że w tym obiekcie może zawsze liczyć na troskę o niego i jego mienie. Hotelarze i gastronomowie wymieniają jako działania podejmowane dla zaspokajania potrzeb gości czynności, które mają zapewnić komfort pobytu w placówce, oraz szereg działań edukacyjnych, dzięki którym wzrasta wiedza i świadomość gości po pobycie w obiekcie. Dużą wagę przywiązuje się do utrzymywania dobrych relacji z otoczeniem i miejscowym środowiskiem, wśród których na szczególną uwagę zasługują potencjalni kandydaci na pracowników hotelu oraz dostawcy. Ważna jest też opinia i atmosfera, w jakich obiekt hotelarsko-gastronomiczny funkcjonuje, a więc to, jak jest postrzegany poprzez lokalną władzę i mieszkańców. Społeczna odpowiedzialność w małych przedsiębiorstwach hotelarsko-gastronomicznych stanowi pomost dla współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a jego gośćmi i sąsiadami. Jest potrzebna obu stronom i społecznie użyteczna.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Błońska K. (2016), *Hotelarze coraz bardziej odpowiedzialni społecznie*, *Hotelarz*, 11, s. 29–36.
- Chrząszcz Ł. (Luk) (2016), *Jak promować zdrowe jedzenie w restauracji?*, *Managero.pl* [online], <http://www.managero.pl/zdrowe-jedzenie-w-restauracji/>, dostęp: 14 maja 2017.
- Earle M., Earle R., Anderson A. (2007), *Opracowanie produktów spożywczych — podejście marketingowe*, WNT, Warszawa.
- Firma=etyka. Pracownicy. Dostawcy. Społeczeństwo (2009), Zeszyt 1, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa [online], www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/broszura_etyka.pdf, dostęp: 30 czerwca 2017.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Encyklopedia CSR – ISO 26 000* [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000/>, dostęp: 14 maja 2017.
- Grupa Hotelowa Orbis (2012), *Podpisanie Kodeksu postępowania (Code of Conduct)* [online], www.orbis.pl/zrownowazony-rozwoj/ochrona-dzieci, dostęp: 10 marca 2017.
- Huber U. (2013), *CSR w hotelarstwie jako przykład innowacyjności* [w:] Dominik P. (red.), *Innowacyjność we współczesnym hotelarstwie*, WTiR, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Kazimierczak M. (2009), *Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 5.
- Keller-Hamela M., Clavie G. (2015), *Branża hotelarska angażuje się w ochronę dzieci przed wykorzystywaniem seksualnym. Zagrożenie dotyczy także Polski*, *Biznes Newseria* [online], <https://biznes.newseria.pl/news/branza-hotelarska,p1017870293>, dostęp: 15 marca 2017.
- Kołodziejczyk M., Górka B. (2006), *Organizowanie działalności hotelarskiej 341[04].Z1.02. Poradnik dla ucznia*, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
- Krośnia E. (2014), *Gastronomiczne trendy na 2015 rok*, *dlaGastronomii.pl* [online], <http://dla-gastronomii.pl/porady/gastronomiczne-trendy-na-2015-rok>, dostęp: 10 grudnia 2014.
- Krzywda S., Górka B. (2006), *Obsługa gości w zakładzie hotelarskim 341[04].Z2.05. Poradnik ucznia*, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
- Levytska G., Wrzesińska-Kowal J. (2013), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w działalności przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 104.
- Michalski M. (2008), *Spółeczna odpowiedzialność konsumenta*, „Annales. Etyka w Życiu gospodarczym”, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Vol.11, nr 1.
- Milewska M., Prączko A., Stasiak A. (2010), *Podstawy gastronomii*, PWE, Warszawa.

- Nakonieczna J.** (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa.
- Nowak M., Trziszka T.** (2010), *Zachowanie konsumentów na rynku mięsa drobiowego*, „Żywność — Nauka, Technologia, Jakość”, t. 68, nr 1.
- Sakłak M.** (2006), *Zarządzanie relacjami z klientem* [w:] T. Sikora (pod red.), *Narzędzia jakości w doskonaleniu i zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- Sala J.** (2009), *Formy współczesnego hotelarstwa*, WUE, Kraków.
- Sokołowska A.** (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, PTE, Warszawa.
- Sokołowska A.** (2009), *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa — przejawy i dylematy*, E-mentor nr 5 (32) [online], www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/32/id/691, dostęp: 30 czerwca 2017.
- Szekalska E.** (2017), *Gastronomia w walce z marnotrawstwem żywności*, Teraz Środowisko [online], <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/sektor-gastronomiczny-w-walce-z-marnowaniem-zywnosci-3159.html>, dostęp: 30 czerwca 2017.
- Szwacka-Salmonowicz J.** (2006), *Uwarunkowania zachowań konsumenckich na rynku żywności w stadium globalizacji*, „Roczniki Naukowe SERiA”, 2006, t. VIII, z. 3.
- Wansink B.** (2014), *Menu Secrets that Can Make You Slim by Design*, Food&Brand Lab [online], <https://foodpsychology.cornell.edu/discoveries/menu-secrets-can-make-you-slim-design>, dostęp: 30 czerwca 2017.
- Witkowski Cz.** (2007), *Hotelarstwo Cz. I - Podstawy hotelarstwa*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

Nelson Pizarro | npizarro@cpp.edu

California State Polytechnic University, Pomona

Aspiring Entrepreneurs Need an Optimum Opportunity-Finding Process

Abstract: How entrepreneurs identify opportunities, formulate business ideas, and evaluate them are among the most important skills of successful entrepreneurs, but knowledge of them remains limited, and thus existing guidelines for practitioners are not sufficient. This is partly because most entrepreneurs do not approach the process optimally or it is difficult to determine the correct approach by simply observing entrepreneurs; researchers cannot observe venture ideas before they are intuited and articulated. Extant research recognizes many factors (e.g. knowledge, social networks, financial resources etc.) that influence opportunity-finding, but most aspiring entrepreneurs lack those factors. The question should not be about how entrepreneurs approach opportunity-finding, but about the optimum opportunity-finding process, and how factors that influence opportunity-finding develop. We introduce *opportunity design* as a construct for understanding and practicing opportunity-finding. Systems thinking and design theory principles demonstrate a need for the construct.

Key words: System Thinking, Opportunity-Finding, Design Thinking, Aspiring Entrepreneurs

Introduction

The entrepreneurial process involves exploration (i.e. identification and evaluation) and exploitation of opportunities but the literature focuses largely on the latter and little on the former. This paper introduces a construct — opportunity design (OD) — to the research agenda of opportunity-finding. Although opportunity and design appear to correspond to disparate academic fields (e.g. entrepreneurship and engineering science/logic, respectively), they intersect at decision-making. Opportunity can be discovery or creating [Alvarez, Barney 2007] but OD is not about *either*, it is about *and*; that is, both models of decision-making complement. This paper elucidates these complements and confirms the need for a model of opportunity exploration that uses principles established in systems thinking and design thinking theory.

Knowledge regarding how entrepreneurs identify opportunities, formulate business ideas, and evaluate them remains limited [Shane 2012]. Sigrist [1999] focuses on cognitive processes related to opportunity recognition and Shane [1999] on acquired knowledge. Regardless of numerous insights scholars posit from observing entrepreneurs, there remains a need for a model that can be used by aspiring entrepreneurs who do not possess factors that scholars identify as the ones that influence opportunity-finding [Smith, Matthews, Schenkel 2009; Companys, McMullen 2007]. Thus, the question should not be about how entrepreneurs approach opportunity-finding, but about discovering the optimum entrepreneurial-finding process, and how factors that influence opportunity-finding can be developed.

This paper offers insights into why systems thinking and design thinking theories are needed to develop a new method to practice opportunity exploration (i.e. recognizing, development, and implementing), which is valuable not only to researchers because it creates a new research program for theoretical and empirical research, but also to aspiring entrepreneurs (AE) because it provides a path to explore possibilities (through observation), transform insights into solutions (product/service), and formulate a business model as a base for a starting a venture. We limit the scope to only exploration of opportunities (i.e. recognition, development, and evaluation) which we believe represents a weakness in all startups. We propose an integrative model that connects systems thinking and design thinking theories to construct a model of exploration we call *opportunity design* (OD). We present the methodology, discuss results, and conclude by assessing the model's practical applications, discussing limitations of the model, and suggesting future research directions.

Background on Opportunity-Finding

Exploration is also known as opportunity-finding, which includes opportunity recognition, development, and implementation. Moroz and Hindle [2011] suggest there is risk in studying each (exploitation and exploration) in isolation because it weakens scholarly contributions. OD focuses on opportunity-finding only because it can occur independent of exploitation and can be developed as a foundation for exploitation. In extant literature, opportunity-finding is always a part of an entire new-venture creation phenomenon [Gartner 1985; Ardichvili, Cardozo, Ray 2003; Baker, Nelson 2005], reflected in startups [Livingston 2008]. Idea recognition always occurs before development and implementation unless it is a spin-off, implying that an AE first examines possibilities that occur before recognition/creation of opportunities [Gartner 2013]. Possibilities are not opportunities, but they are a part of opportunity-finding, and thus need to be integrated into the process.

Design thinking's contributions have been examined in isolation, not linked to the entire entrepreneurial process. Design thinking (DT) provides the tools to explore possibilities at the micro level to analyze and turn a problem (or need or want) into an opportunity, but DT must be used in combination with systems thinking (ST) because ST creates possibilities and DT turns them into opportunities. Combined, they develop into a business model, but the bridge between exploration and exploitation is also missing in the literature. OD not only adds value to extant literature, it also benefits practitioners.

We believe there is a need for opportunity-finding for individuals who lack experience, knowledge, and social networks. One exception in the literature concerns effectuation [Sarasvathy 2001], but its foundation is based on research that stems from CEOs (who have abundant resources), a model of limited use to AEs with scarce resources. This reveals a dichotomy in the literature of opportunity recognition that needs to be addressed. Researchers cannot design models for opportunity-finding for AEs with limited resources based on observations of successful entrepreneurs, most of whom are older with not only a great deal of business experience, but they also have more financial resources than most AEs [Stangler 2014].

Search for Opportunities. Opportunities can be searched for [Fiet 2002]. Although not all entrepreneurs search for opportunities systemically, those who do discover more of them [Fiet 2007]. Shane [2000] suggests entrepreneurs discover serendipitously, implying entrepreneurs do not need to search intentionally for opportunities [Murphy 2011]. According to Murphy [2011], regardless of the models, all start with either deliberate searches or serendipitous discoveries. OD begins as a deliberate search, but after

the process begins, serendipitous ideas emerge and knowledge and experiences lead to discoveries across stages.

Many factors influence opportunity-finding, including active searching [Fiet 2002; Shaver, Scott 1991], alertness [Kirzner 1973; Ray, Cardozo 1996], knowledge of a market, industry, or customer [Dimov 2004; Baron, Ensley 2006], random distributions of knowledge [Hayek 1945], possessing unique knowledge [Murphy, Marvel 2007], and personality traits [Shaver, Scott 1991] such as risk-taking, optimism, self-efficacy, and creativity [Schumpeter 1934; Kay 1986; Krueger, Brazeal 1994; Hills, Lumpkin, Singh 1997]. To solve a problem or discover ideas that solve a problem or meet unmet needs, there is the need to understand prior actions, events, and circumstances. Opportunities cannot develop without ideas, and nor can ideas develop without a problem to solve; thus, problems cannot be found without observation. Researchers cannot observe venture ideas until an entrepreneur intuits and articulates them [Dimov 2010]. Thus, systems thinking, as part of the OD construct, is the theoretical framework used to observe and find possibilities.

Systems Theory Terms

Business curricula do not introduce students to general systems terminology, which apply to any system. Without systems vocabulary, efforts might not be defended or transported to other situations easily. For example, distinguishing a stock and flow is critical to any AE. In a startup, an AE can be happy to know that cash (i.e. stock) is increasing, but if the AE fails to ask at what rate (i.e. flow), it will not be fast enough for the startup to survive. Many models teach about and influence systems. OD was built primarily on the theory of systems dynamics, but also draws from the entire general systems theory. Thus, systems terminology appearing in this paper comes from systems dynamics, which apply to any system.

Meadows [2008, p. 11] defines a system as “an interconnected set of elements that is coherently organized in a way that achieves something,” implying a system must consist of three components: 1) purpose, 2) interconnections, and 3) elements. In the entrepreneurship domain, these terms need to be recognized and understood, including their inter-relationships, and time, motion, space, feedback loops, and flows must be included.

Establishing a Purpose — the purpose appears like the easiest part, but that is often not the case. A purpose is not necessarily spoken, written, or expressed, except through operation of a system. The best way to deduce a system’s purpose is to observe how the system behaves. Purposes are deduced from behaviors, not rhetoric or goals [Meadows 2008]. Identification of systems begins with designation by an observer (i.e. AE). The

observer gives existence to a system by establishing its boundaries according to purpose, implying that a different observer might make other choices based on a different purpose. For example, buyers, users, sellers, entrepreneurs, and VC's are among groups that see disparate pictures.

Feedback Loops — A feedback loop forms when changes in a stock affect the flows into or out of the same stock. There are two types: 1) balancing and 2) reinforcing. Balancing feedback loops are goal-seeking or stabilizing-seeking, and it opposes whatever direction of change is imposed on a system. Thus, feedback loops are interconnections, the information part of a system, and can fail for many reasons (e.g. information at the wrong place, unclear, incomplete, or hard to understand) [Meadows 2008]. For AEs, recognizing balancing feedback loops implies an ability to see competitors and other factors causing a system to be imbalanced or balanced. Reinforcing feedback loops are present whenever a system element has the ability to reproduce itself or grow as a constant fraction of itself (i.e. amplifying, reinforcing, self-multiplying, and snowballing). For example, the more customers like a product, the more they tell other customers, and the more other customers try, the more they like the product. This is valuable to AEs because it is the foundation of the business model-value creation. Once it is designed, the entrepreneur needs to replicate it repeatedly.

Elements are often salient because most are visible and tangible, though they can be intangible. For example, a university's elements are physical things (e.g. buildings and students) and intangibles (e.g. pride and academic prowess). *Interconnections* are relationships that bind the elements. Policies and grades are interconnections in a university. Many interconnections operate through flow of information, and thus information flows not only bind systems, they play a role in determining how they operate. Information-based relationships are obscure, but the purposes of a system are even harder to discern. Changing one element (e.g. a professor at a university) does not mean other elements change (e.g. other teachers and students). Thus, elements are the least places to make changes, and since things (e.g. people, factory and land) are long-lived, slow-changing, physical elements of a system, there are limits to the rates at which individuals can change directions of systems [Meadows 2008]. For AEs, it is not about creating businesses with new features (i.e. elements) — the me-too syndrome — but creating a venture that has a purpose.

Problem Statement — A problem statement is the outcome of the systems analysis approach. AEs need to find discrepancies in a system between what each user (customer) expects from the system and what the system provides. AEs need to discover all major patterns and their relationships that create and sustain a problem in the system. Diagrams are often used to illustrate patterns of relationships, including multiple

reinforcing (positive) and balancing (negative) feedback loops, stocks (or levels), and flows (or rates) that feed or drain them. In the tire industry, some patterns include: raw materials pricing volatility (last ten years), increases in government environmental regulations (last ten years), market segments (for-hire and owner/operator truck) adverse to price increases because they operate within thin profit margins (last ten years), the pace of future technology expected to increase as a result of new technological advances (e.g. green technology and biotechnology solutions), and world economic conditions (last six years). All of these patterns lead to discrepancies that cause the system to be imbalanced. Based on these patterns, a hypothetical problem statement can be written. For example: *tire manufacturers worldwide are affected substantially (e.g. finance, operations, and reputation) by volatile prices of raw materials*. A solution that offers stable prices, is environmentally friendly, and provides access to unlimited raw materials would be welcome in the industry.

The ability to use a systems approach for opportunity-finding offers many benefits to AEs who do not have resources, do not know where to start (or what to look for or how to look for it), and do not know how to determine or define a problem, discrepancy, or unmet need. Since the outcome of the systems approach is a problem statement, integration of design thinking is a natural subsequent step. Thus, the approach is mandatory in the OD model.

Design Thinking

DT is also a systemic approach, but at the micro level. Design always begins with a problem or need, and requires action to solve it [Razzouk, Shute 2012], the reason it is popular among large corporations—the problem has already been identified. In the entrepreneurial domain, AEs need to discover problems first. Thus, when DT is used as the opportunity-recognition tool alone, two challenges limit the process: 1) the ability to recognize market size because it is executed at a very small scale (individuals, 1 to 5 maximum) and 2) even if market size is recognized, there is the chance of missing integration of a solution with the whole system because the system view was precluded.

The literature discusses many design models [Wynn, Clarkson 2005], but no single model provides a full description of the design process [Bahrami, Dagli 1993, p. 113]. Most methods have well-defined and narrow foci [Pahl, Beitz 1996], and thus design has been explored from multiple perspective (e.g. engineering, architecture, innovation, management, art, and creativity). The process evolved from function-focused (circa 1950s) to human-centered (present), and today, designers go beyond the tactical

(i.e. attractive packaging) to strategy (i.e. products that meet customers' needs) [Brown 2008]. Simon [1982, p. 129] defines design as the process by which we "[devise] courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones". Pahl, Beitz, Feldhusen et al. [2007] define design methodology as "a concrete plan of action for the design of technical systems".

Business Model

A good business model remains essential to every organization, whether a new venture or established business [Magretta 2002]. The OD outcome is the design of a business model. With this objective in mind and from the beginning of the process, an AE can stay focused, ask the right questions, collect the right data, and synthesize them meaningfully so they can be used as a foundation to start a venture. It is a dynamic process; business models are not built one element at the time. To build a business model that works, all elements need to be considered as a package, determining how they interrelate [Mullins, Komisar 2009]. The three elements of a business model are value added, how to distribute value, and how to capture value for an organization. Once these elements are defined, the other five in the model can be designed and tested: 1) revenue, 2) gross margin, 3) operating costs, 4) working capital, and 5) investment.

Opportunity Design Model

The purpose of this paper is not to present a model, but to provide the necessary background to develop the OD model. A subsequent paper will develop the model. Based on the theoretical background, research, and practitioners' needs, we propose that a combined-model framework should be used to develop the OD model, including a stage of repetitive activities that is solution-space-centric [Blessing 1994]. We introduce the initial OD framework (Figure 1), which will be used to develop the full model. OD is a purposeful process of entrepreneurial opportunity recognition, elimination, and development. It is a modeling and simulation process to find problems, design solutions, and test solutions, and based on the solution, design a business model that includes value for the user, distribution of the value, and capturing of value for the venture. We propose a model that has three stages: 1) exploration (i.e. systems selection, description, and problem statement), 2) transformation (i.e. hypothesis generation, user-in-context research, artifact design, and solution validation), and 3) formulation (i.e. business

model design, testing, and validation). Each stage appearing in parentheses represents a unique activity that is repeated until the goal is achieved.

Exploration — During exploration, we recommend a systems approach because problems/needs are difficult to find and are intricate, they operate within an environment of rapid change, they include multiple interests, and they suffer from limited resources and high complexity. It requires adaptation, which means emphasizing the big picture. Exploration includes three activities: 1) systems selection, 2) system description, and 3) discrepancy definition.

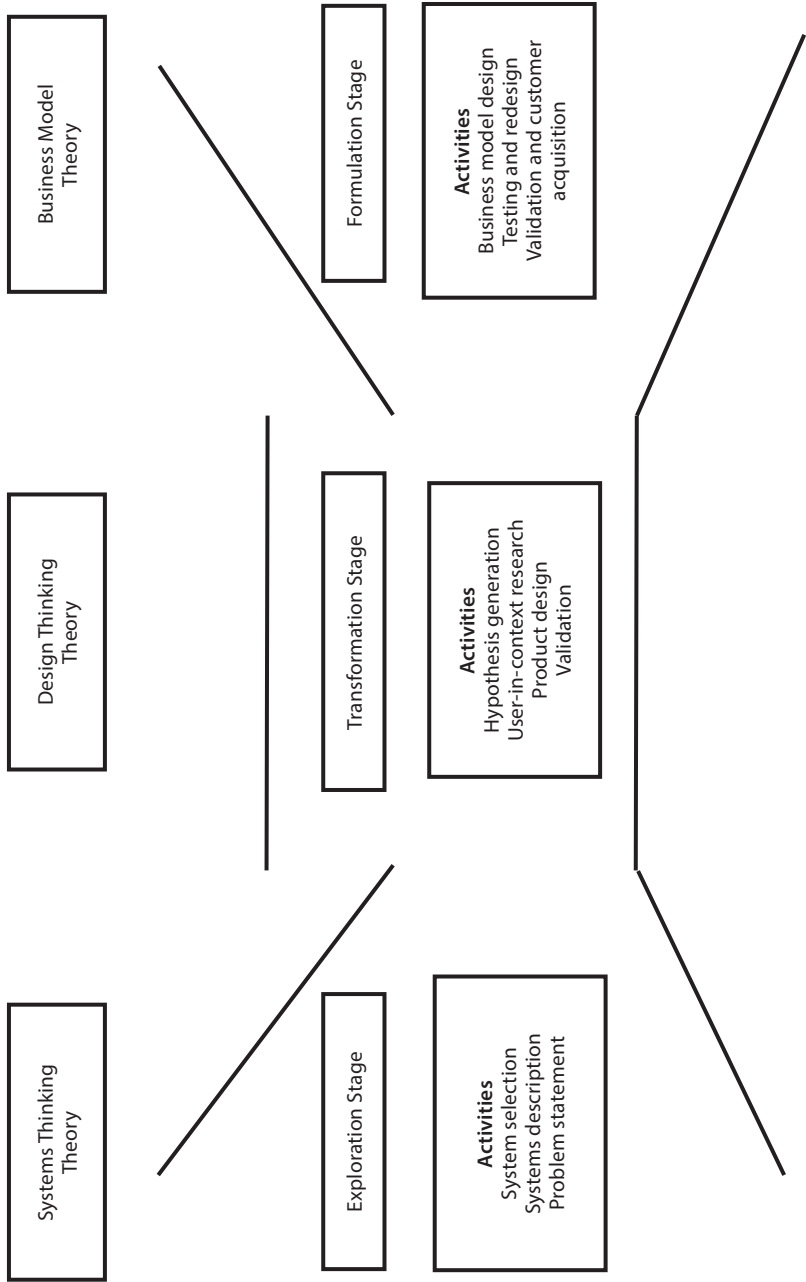
Transformation — Transformation begins with a problem statement identified during exploration. The purpose of this stage is to transform insights into solutions (i.e. products). The outcome is to define the value proposition and core features, and understand a market's needs for the minimum viable product. Considering a user's psychological or emotional needs identified earlier when designing a product, an emotional connection between consumers (users) and the product is created. In addition, answers to practical questions are acquired such as: what do target users care about?, when and where will the product be used?, and what features will make the product stand out from competition? This process includes four activities: 1) hypothesis generation, 2) user-in-context research, 3) product design, and 4) solution validation.

Formulation — The goal during formulation is to synthesize all insights from the previous stages into a business model. It is also the stage during which a business model can be redefined and optimized. We consider three elements in the business model: 1) user value, 2) delivering user value, and 3) capturing value.

Results

The systems-thinking approach allows AEs to see the big picture, identify interconnections, identify a problem of scale, and write a problem statement based on facts. However, the systems-thinking approach is insufficient; it requires design thinking to understand a problem at the micro level, design solutions, test them, and validate users' needs. A business model is presented during the final stage of the OD model because it is the bridge between exploration and exploitation during the entrepreneurial process, and it is the blueprint to start the venture. We suggest opportunity design is a purposeful process of entrepreneurial opportunity recognition, elimination, and development. We also recognize that OD can be used without intentions to start a firm (e.g. solve a social, environmental, or governmental problem). In these cases, an individual or team thinks entrepreneurially by using OD; they create value, but do not capture value for themselves.

Figure 1. Opportunity Design Theoretical Framework



Source: own work.

Another important component of the model is that significant resources (e.g. who or what you know) and money are not required to use it, but it does require intentions and willingness to follow the process and adapt as knowledge increases. OD is user or human-centered, analogous to being profit-centered in entrepreneurship. Although different, there is a connection regarding these terms using a systems lens in the context of firm creation. Firms are systems, and consequently have a purpose. If OD is used to create a company, the firm's purpose is most likely to solve users' problems because designers are human-centered. Entrepreneurship is largely profit-centered, but both designers and entrepreneurs — seeking opportunities whether discovered or created — must solve a need or problem. The purpose of creating a firm is not to profit but to solve a problem; the output is profit, the reward an entrepreneur realizes for solving a problem or need. This is value creation.

OD does not cease at value creation; the process continues to second and third elements of the business model, which include 1) how value is delivered to a customer and 2) how a company captures value (i.e. makes money). Thus, OD not only allows discovery of a need/problem by understanding the customer (i.e. empathy), it also guides the design of core competencies necessary to sustain its purpose, the value proposition. Core competencies allow a firm to deliver and capture value, and OD creates the blueprint (i.e. business model) to design a strategy to begin a venture.

Implications

We argue that the theoretical framework presented in this paper is inclusive of multiple forms of opportunities, particularly discovery and creation. It defines a clear process related to opportunities, suggesting designing a product that is proximate to customers' needs reduces risk and facilitates startup. It implies that entrepreneurs with minimal resources can access a process that leads them not only to develop resources, but also to eventually start a venture. We reviewed systems thinking, design, and entrepreneurship literature regarding how design and entrepreneurial processes occur, analyzed similarities and differences in design processes among disciplines, and introduced opportunity design as a new construct for opportunity-finding. This paper highlights integration of systems thinking and design thinking theories to create a new construct as a method of finding opportunities that lead to formation of a business model and creation of a minimum, viable product, enabling researchers to investigate entrepreneurial opportunities better.

Value

This study contributes to discourse on entrepreneurial opportunity-finding, essential to defining the boundary and exchange of conditions of entrepreneurship. We offer a theoretical structure that links multiple forms of opportunity, providing sufficient guidelines to practitioners for implementation and to researchers for future research and empirical testing.

Bibliography

- Alvarez S., Barney J.** (2007), *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, "Strategic entrepreneurial Journal", 1, 11–26.
- Ardichvili A., Cardozo R., Ray S.** (2003), *A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development*, "Journal of Business Venturing" 18, 105–123.
- Bahrami A., Dagli C.** (1993), *Models of Design Process* [in:] H. Parsaei, G. Sullivan, *Concurrent Engineering: Contemporary Issues and Modern Design Tools*, Springer, London.
- Baker T., Nelson R.** (2005), *Creating Something from Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage*, "Administrative Science Quarterly", 50, 329–366.
- Baron R., Ensley M.** (2006), *Opportunity Recognition as Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs*, "Management Science", 52(9), 1331–1344.
- Blessing L.** (1994), *A Process-Based Approach to Computer-Supported Engineering Design*, Thesis, University of Twente, Enschede, Netherlands.
- Brown T.** (2008), *Design Thinking*, "Harvard Business Review", 1–10.
- Companys Y., McMullen J.** (2007), *Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities*, "Small Business Economics", 28, 301–322.
- Dimov D.** (2004), *The Individuality of Opportunity Identification: a Critical Review and Extension* [in:] J. Butler, *Research in Entrepreneurship and Management*, Vol. 4, Information Age Publishing, Greenwich.
- Dimov D.** (2010), *Grappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunity*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 57–81.

- Fiet J.** (2007), *A Prescriptive Analysis of Search and Discovery*, "Journal of Management Studies", 44(4), 592–611.
- Fiet O.** (2002), *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*, Quorum Books, Westport.
- Gartner B.W.** (1985), *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, "Academy of Management Review", 10(4), 696–706.
- Gartner B.W.** (2013), *Creating a community of difference in entrepreneurship scholarship*, Entrepreneurship and Regional Development, 25 (1–2), 5–15.
- Hayek F.** (1945), *The Use of Knowledge in Society*, "American Economic Review", 519–530.
- Hills G., Lumpkin G., Singh R.** (1997), *Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*, "Frontiers of Entrepreneurship Research", 203–218.
- Kay C.** (1986), *The identification of Catalyst Preceding Decision Making as Described by Innovators and Entrepreneurs*, University of San Francisco, San Francisco.
- Kirzner M.** (1973), *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Krueger N., Brazeal D.** (1994), *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 19, 91–104.
- Livingston J.** (2008), *Founders At Work: Stories of Startups' Early Days*, Springer, New York.
- Magretta J.** (2002), *Why Business Models Matter*, "Harvard Business Review", 3–8.
- Meadows H.** (2008), *Thinking in Systems: A Primer*, ed. D. Wright, White River Junction, VT: Chelsea Green.
- Moroz P., Hindle K.** (2011), *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*, Entrepreneurship Theory and Practice, 36, 781–818.
- Mullins J., Komisar R.** (2009), *Getting to Plan B*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Murphy J.** (2011), *A 2 x 2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory*, "Journal of Entrepreneurship Theory and Practice", 35, 359–374.
- Murphy P., Marvel M.** (2007), *The Opportunity-Based Approach to Entrepreneurial Discovery Research* [in:] M. Rahim, *Current Topics in Management*, Vol. 12, Transaction Publisher, London.
- Pahl G., Beitz W.** (1996), *Engineering Design: A System Approach*, Springer, New York.
- Pahl G., Beitz W., Feldhusen J., Grote K.** (2007), *Engineering Design: A Systemic Approach*, trans. K. Wallace, L. Blessing, Springer, London.
- Ray S., Cardozo R.** (1996), *Sensitivity and Creativity in Entrepreneurial Opportunity Recognition: A Framework for Empirical Investigation*, Global Entrepreneurship Research Conference, London.
- Razzouk R., Shute V.** (2012), *What is Design Thinking and Why Is It Important?*, "Review of Educational Research", 82(3), 330–348.
- Sarasvathy S.** (2001), *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, "Academy of Management Review", 26(2), 243–263.

- Schumpeter J.** (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, ed. R. Opie, Harvard UP, MA: Cambridge.
- Shane S.** (1999), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, "Organization Science", 11(4), 448.
- Shane S.** (2012), *Reflections on The 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, "Academy of Management Review", 37(1), 10–20.
- Shaver K., Scott L.** (1991), *Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23–45.
- Sigrist B.** (1999), *Entrepreneurial Opportunity Recognition*, A presentation at the annual UIC/AMA symposium at Marketing/Entrepreneurial interface, Sofia-Antipolis.
- Simon A.** (1982), *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, MA: Cambridge.
- Smith R., Matthews H., Schenkel T.** (2009), *Differences in Entrepreneurial Opportunity: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification*, "Journal Of Small Business Management", 47(1), 38–57.
- Stangler D.** (2014), *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity, 1996–2013*, Kauffman Foundation, Kansas City.
- Wynn D., Clarkson P.** (2005), *Models of Design* [in:] P. Clarkson, C. Eckert, *Design Process Improvement: A review of current practice*, Springer, London.

Maria Rybaczewska | mrybaczewska@spoleczna.pl

University of Social Sciences

General Image of the Telecommunications Companies — its Determinants and Components

Abstract: The article investigates the complex and interdisciplinary field of one of the intangible assets in business — the image of the company, its determinants and components from the perspective of potential and current buyers.

To make that happen the author conducted research, main objectives of which include: determining the specificity of the image of mobile telecommunications companies, identification and analysis of respondents' perception of the telecommunications companies, identification of the components and determinants of the company's image. Novelty of the study is also connected with the investigation of interdependencies between being the user of the mobile telecommunications services and the perception of the provider.

Reaching these goals would enable a more in-depth analysis of the image field and would bring wider comprehension of that complicated issue, which would be vital not only for the theoreticians but also for the practitioners, since it could make their image activities more successful.

Key words: general image, image determinants, image components, customers' perspective, mobile telecommunications sector in Poland

Introduction

Market competition and its explicit growth become a challenge that practically every modern enterprise must face. As a result, company performance and survival are highly associated with its competitive advantage. Literature frequently confirms that widely understood competitiveness of the enterprise substantially gains importance [Bartkowiak 2011; Liu 2013; Priede, Neuert 2015].

The corporate image is often perceived as a crucial factor determining the success or failure of organisations [Baruk 2006; Worcester 2009] and as a source of the competitive advantage [Balmer 2009; Dobre 2013; Rybaczewska 2011; Wilkinson, Young 2013]. Furthermore, in the literature there exists even the judgement that “the concept of corporate image is a measure of success on the market” [Čihovská, Lipianska, Oreský 2009].

Moreover, the research concerns a very modern and one of the most active marketing sectors — the mobile telecommunications [Rybaczewska 2013], gathering relatively close offers with respect to tangible factors. Therefore, it highlights the importance of intangible factors, especially when customers’ perspective is included. Such circumstances were treated by the author as the additional inspiration to conduct the research of the chosen example.

Background

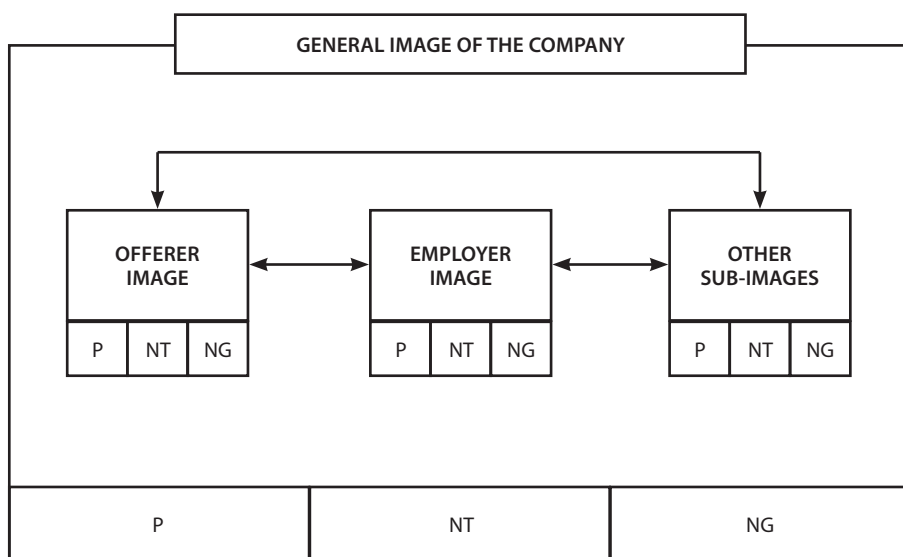
From the point of view of the present article, the most important term is the image, which is indisputably both complex and complicated. Therefore in the literature, one may find many definitions evolving in time [Ingenhoff, Buhmann 2016; Logan 2014]. Interesting analysis of the image was conducted by L.M. Arpan, A.A. Raney and S. Zivnuska [2003] who treat the image as the associations with the name of the organisation, psychological profile constructed for the organisation by the entity, idiosyncratic representation concerning the corporation or the sum of the attitudes to the organisation. Such diversity in the definition of the image shows different possibilities to put the accent on another element of the image which means the nominal, possession of the internal person, or the internal person attitude to the object — in the subjective or relational manner [Waszkiewicz 2011].

According to J.M.T. Balmer image concept refers to the question “What is the current perception and/or profile?” and relates to the immediate mental perception of the organisation by an individual/group or network [Balmer 2001].

American Marketing Association treats the description: “The consumer perception of a product, institution, brand, business, or person that may or may not correspond with “reality” or “actuality”” [AMA 2013] as its definition of image. Other authors following, to some extent, the AMA definition are D. Tworzydło and J. Olędzki [2009] who write that: “image is a subjective imagination of a firm, organisation, product, service or person, that arises in the human mind, in the external and internal environment. It is strictly connected to a number of stimuli sent to the environment by the object, which image creation process concerns”. According to the author of the present work one could say that every sub-image completely corresponds with the judgements and descriptions above, just in the appropriate context of the organisation.

Altered definitions are presented by J.P.T. Fatt, M. Wei, S. Yuen and W. Suan [2000] who mention that corporate image may be treated as: “Function of organisational signals that determine the perception of various stakeholders regarding the actions of an organisation” or as image that a company has acquired with the public, widening this definition by defining the image as a composite of the perceptions and attitudes of both internal and external publics of a corporation.

Figure 1. General image of the company and the sub-images



where: P – positive, NT – neutral, NG – negative.

Source: author's own.

Business Etiquette, Vicky's Professional Image Consultant defines image as: "Sum total of its reputation, the way it organises and operates its activities and how it conducts its business; and the attitudes of its employees and how they respond to customers and associates" [Powell 2011]. Well known Polish public relations theorist A. Szymańska [2005] writes that "image and identity together create the portrayal of the organisation, opinion of the environment about the organisation and its activities". Following this judgement, one could say that identity is the field that, according to the organisation members, is central, distinctive and enduring, while the image is perceived like the interpreted, external identity of the organisation [Konecki 2002; Stocki 2005].

The same tendency is held by B. Rozwadowska [2009] and J. Altkorn [2002] who emphasize the subjective character of the image and define it as a subjective portray of the objective organisation identity. A very wide comprehension of the image concept is presented by R. Virvilaite and U. Daubaraite [2011] who write that: "CI is a complex concept, which covers corporate identity, individuality and marketing communications. CI is influenced by planned and accidental activities of the company. CSR is part of company's individuality. Individuality forms CI meaning CSR has influence on CI".

According to the author of the present article, the general image is to be understood also as a kind of sum of all different sub-images of the organisation as figure 1 presents. Nevertheless it is also the model approach to such complex and interdisciplinary field like the image.

For the reason of its complexity and diversity the goals of the present article include:

- determining the specificity of the image of the mobile telecommunications companies,
- identification and analysis of the respondents' perception of the telecommunications companies,
- identification of the components and determinants of the company's image,
- investigation of the interdependencies between being the user of the mobile telecommunications services and perception of the provider.

Research hypotheses that are to be verified include:

- H_1 : all kinds of sub-images are closely related with each other and play the role of the general image components,
- H_2 : users do perceive the image of their mobile telecommunications services provider better than other respondents.

Design/Methodology/Approach

First stage of the primary research was the pilot study conducted within two months: May and June 2013 on the group of 100 respondents studying in Lodz. The main goal of this stage was to verify the intelligibility and consistence of the survey questionnaire developed by the author. Achieved results enabled reaching the mentioned objective (resulting in some improvements of the questionnaire) and brought some confirmation of the increasing awareness of the consumers in the field of the chosen subject. Moreover, the majority of respondents followed the opinion that the studied issues are important and sometimes even vital for them.

Second stage of the primary research was the main survey conducted on the group of 896 respondents using the mobile telecommunications services [obtained response rate equalled 92%, meaning that 824 survey questionnaires were filled in according to the instructions] with the application of the results of the observations and conclusions made during the pilot research results analysis. Research tool used during the cross-sectional research, i.e. the main survey was the questionnaire, structure of which was composed of two parts: respondent's particulars and relevant questions. Thanks to the first part one could get to know some personal data, concerning the respondents: age, sex, place of living, education, professional situation, income level, network which services they use and size of their household. The second part, which included relevant questions, provides data referring to the object of the research, namely: respondents' intentions, opinions and judgements, relating to the general image of the telecommunications companies, the image of their offer, their employer image and their image as the offerer. Moreover the purchase decision-making process from the perspective of the consumers and their attitude to the image field was studied.

Survey questionnaire, including 35 questions, consists of the compound ones with 18 determinants, described according to the 5-degree Likert scale, less complex ones, connected with 1 answer alternative following the 5-degree Likert scale and the questions with one or more "no" possibilities. Some of the questions were divided into the several parts according to the various networks thanks to which the respondents could give different answers in the context of every element respectively.

The mobile telecommunications sector in Poland is composed of four main mobile network operators (Polkomtel, P4, Orange Poland and T-Mobile Poland) and many mobile virtual network operators connected with the four main ones (i.e. Netia connected with P4 or Sferia connected with Polkomtel). Therefore the research investigated users in the context of the four main mobile network operators but presents the names of the four main networks (Plus instead of Polkomtel, Play instead of P4, Orange instead of

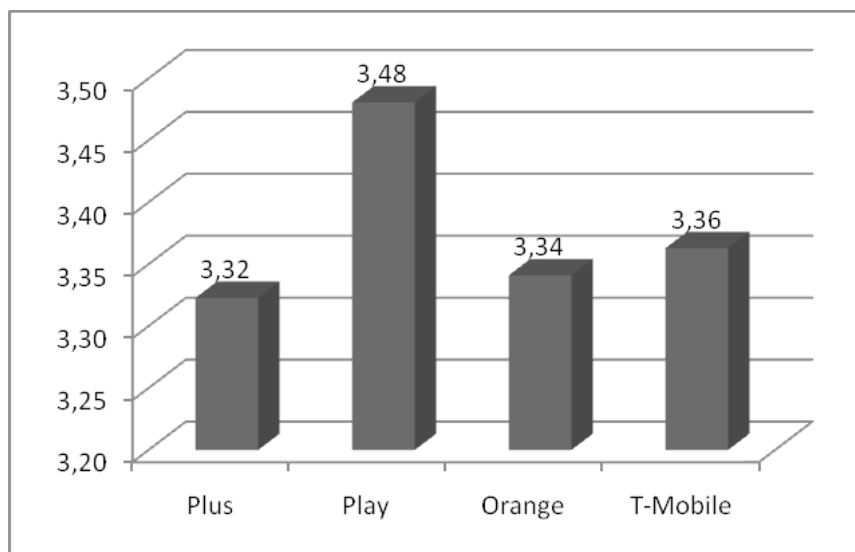
Orange Poland and T-Mobile instead of T-Mobile Poland) since the names of the operators are most often unknown by the users as they are usually not presented in the marketing campaigns.

To describe and analyse the primary research results the following statistical methods were applied: one-way analysis of variance, two-step cluster analysis, factor analysis with the application of the principal component method, t-Student test and hierarchical cluster analysis.

Findings and Discussion

To commence this field investigation the respondents were asked to describe the general image of the leading networks in Poland following the 5-degree Likert scale where 5 stood for very positively, 4 for positively, 3 for average, 2 for negatively and 1 for very negatively. The mean of the four leading networks' general image in the case of the whole group of respondents is presented in figure 2.

Figure 2. The average respondents' general perception of four leading networks in Poland



Source: author's own.

According to the presented data one may easily notice that the best result is achieved by Play (3.48) which corresponds with the growing number of its customers. Simultaneously the worst results belong to Plus (3.32) and Orange (3.34). The second place is taken by T-Mobile (3.36). Nevertheless it has to be underlined here that the differences are really small especially in the case of these three companies.

When the respondents were divided into the users of the particular network and others then the results concerning the general image of the mentioned networks bring different conclusions. To investigate that aspect the t-student test was applied (table 1).

Table 1. Descriptive statistics of the general image of the particular network in the case of its users and the rest of respondents

Name of the network	Respondents' group	Mean	Standard deviation	Results of the t-Student test	Significance level
Plus	users	3.74	0.88	9.97	< 0.001
	others	3.09	0.92		
Play	users	3.97	0.92	7.73	< 0.001
	others	3.35	0.92		
Orange	users	3.76	0.89	8.80	< 0.001
	others	3.16	0.89		
T-Mobile	users	4.00	0.94	10.91	< 0.001
	others	3.17	0.93		

Source: author's own.

Indisputably one may say that irrespectively to the chosen network, in general users better perceive their provider than the rest of the respondents. Therefore it can be treated as the result of the researched mobile telecommunications companies since the experience of the users does not increase their perception. Moreover it confirms the statement about the closed associations between all the images, as the users behaviour stays unchanged also in the aspect of the offerer and employer image [Rybczewska 2015].

The two-step cluster analysis, which brought the division of the whole group of respondents into three clusters, provides some further conclusions referring to the studied issue (table 2).

Table 2. Results of the one-way analysis of variance referring to the general image of the four leading networks in terms of the created clusters

Name of the network	Cluster	Mean	Standard deviation	Results of the F-test	Significance level
Plus	I	3.37	0.94	18.06	< 0.001
	II	3.05	0.89		
	III	3.51	0.97		
Play	I	3.69	0.85	94.92	< 0.001
	II	2.88	0.75		
	III	3.81	0.95		
Orange	I	3.43	0.88	18.37	< 0.001
	II	3.06	0.85		
	III	3.50	0.99		
T-Mobile	I	3.38	0.81	5.49	< 0.001
	II	3.21	1.09		
	III	3.48	1.02		

Source: author's own.

According to the presented data one may see that in the context of the general image, the respondents belonging to cluster II (meaning the elder people and lower educated than others being most often pensioners with lowest monthly net income per person in the households than in other cases) are characterised by its worst perception. Simultaneously the best general perception is described by respondents included to cluster III (mostly employed women and customers of Orange). Such an observation,

completely following the sub-images situations, is treated by the author of the present article as the subsequent confirmation of the already mentioned closed correlations between different kind of images, including the general compound of many analysed sub-images.

To widen the knowledge concerning the general image and its sub-images, the respondents were asked about their opinion referring to the significance of the chosen determinants, influencing the general image of the networks. Respondents described the determinants, following the 5-degree Likert scale where 5 stood for very important, 4 for important, 3 for medium important, 2 for unimportant and 1 for completely unimportant. Thanks to that, the average importance of the given determinants according to the subjective point of view of the respondents was counted which is presented in table 3.

Surprisingly the respondents in the context of the general image do not connect the highest importance with the sub-images but with the price of the services (4.40), the range of the network (4.21) and the price promotions, including discounts (4.09). Moreover the expected determinants like the offerer image, media campaigns, originality of the marketing activities and employer image are ranked low, i.e. 11th, 13th, 16th and 17th place. One may come here to the conclusion that when the respondents think of the image of their current or potential network they pay attention mainly to the determinants directly connected with their costs of the possibly signed agreement or their comfort, if they would use the particular provider. They concentrate only on their private interest.

Table 3. Average importance of the given determinants of the general image of the mobile telecommunications network

Item	Name of the determinant	Average importance
A401	range	4.21
A402	price of the services	4.40
A403	transparency of the offer	3.84
A404	use of the services of the particular network by the family and friends	3.51
A405	price promotions, including discounts	4.09

Item	Name of the determinant	Average importance
A406	attractive packages (SMS, voice calls minutes, Internet connections etc.)	3.92
A407	offerer image of the network	3.43
A408	quality of the helpline and customer service office	3.39
A409	family and friends recommendations	3.31
A410	employer image of the network	2.98
A411	possibility of the package purchase including several services	3.56
A412	attractive telephones offered	3.95
A413	possibility to obtain the additional electronic equipment	3.48
A414	prices of the roaming offer	3.28
A415	brand of the network	3.49
A416	originality of the marketing activities	3.27
A417	media campaigns	3.39

Source: author's own.

Such results encouraged the author of the article to conduct some further investigation of the studied issue, revealing hidden interdependences.

To make that happen the factor analysis with the application of the principal component method was conducted. Varimax rotation and Kaiser normalization were also applied. The conducted analysis revealed that the data matches to the model: KMO = 0.82. Test for the homogeneity of variance, Barlett's test ($p < 0.05$) shows that there are mutual correlations between the input variables. Table 4 presents the results concerning the eigenvalues and the percentage of the accounted variance by the particular factor before and after performing the Varimax rotation.

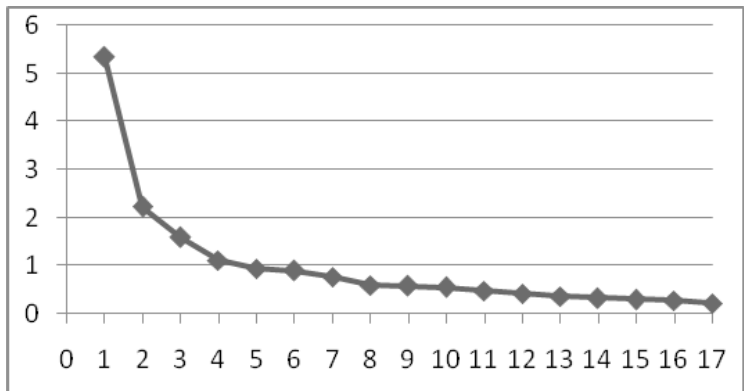
Table 4. The eigenvalues and the percentage of the accounted variance by the particular factor before and after performing the Varimax rotation concerning the general image of the mobile telecommunications network determinants

Item	Before the rotation			After the rotation		
	Eigenvalues	% of variance	Cumulative %	Eigenvalues	% of variance	Cumulative %
A401	5.34	31.44	31.44	3.40	20.02	20.02
A402	2.23	13.11	44.55	2.86	16.84	36.86
A403	1.59	9.37	53.92	2.10	12.35	49.20
A404	1.12	6.58	60.50	1.92	11.30	60.50
A405	0.94	5.51	66.01	-	-	-
A406	0.89	5.23	71.24	-	-	-
A407	0.77	4.51	75.75	-	-	-
A408	0.59	3.49	79.24	-	-	-
A409	0.58	3.44	82.68	-	-	-
A410	0.55	3.25	85.93	-	-	-
A411	0.48	2.85	88.78	-	-	-
A412	0.42	2.46	91.24	-	-	-
A413	0.36	2.10	93.34	-	-	-
A414	0.33	1.95	95.28	-	-	-
A415	0.30	1.77	97.05	-	-	-
A416	0.28	1.64	98.70	-	-	-
A417	0.22	1.30	100.00	-	-	-

Source: author's own.

The scree plot presented in the figure 3 is to be treated as the graphical presentation of the 17 components' eigenvalues.

Figure 3. Scree plot referring to the conducted analysis concerning the general image of the mobile telecommunications network



Source: author's own.

According to the results of the conducted factor analysis it is to be said that the solution with four factors was received and accepted. Moreover the first factor having the greatest eigenvalue (3.40) accounts for 20.02% of the variability in all 17 variables, the second factor with the eigenvalue equal 2.86 explains 16.84% of the variability, the third whose eigenvalue equals 2.10 accounts for 12.35% of the variability in all variables and the fourth one having the eigenvalue equal 1.92 explains 11.30% of the variability.

Table 5. Eigenvalues of the particular item in the context of four factors concerning the general image of the mobile telecommunications network

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
A401	0.16	0.10	0.11	0.80
A402	−0.10	0.36	0.41	0.59
A403	0.37	0.12	0.25	0.56
A404	0.20	0.05	0.72	0.22

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
A405	-0.06	0.52	0.52	0.24
A406	0.00	0.59	0.50	0.20
A407	0.74	0.14	0.24	0.03
A408	0.61	0.05	0.27	0.23
A409	0.40	0.10	0.65	0.00
A410	0.73	-0.06	0.10	0.05
A411	0.23	0.69	0.02	0.08
A412	0.12	0.79	0.12	0.12
A413	0.20	0.81	0.04	-0.05
A414	0.60	0.26	-0.23	0.21
A415	0.69	0.21	0.01	0.07
A416	0.61	0.26	0.29	-0.38
A417	0.52	0.34	0.33	-0.45

Source: author's own.

When the eigenvalues of every component are taken into consideration in the context of the four factors resulted from the conducted Varimax rotation then the rotated component matrix appears and one may see which items belong to the first, second, third and the fourth factor (table 5).

Surprisingly, as one may easily notice the eigenvalues over 0.7 in the field of the first factor, explaining the greatest percent of the variability, are reached by items A407 (0.74) and A410 (0.73) meaning offerer image of the network and employer image of the network respectively. Therefore the author of the present article names factor 1 as the sub-images factor (table 6). In the context of factor 2, accounting for 3.18% less variance then the sub-image factor, the greatest eigenvalues (over 0.7) are reached by A413 (0.81) and A412 (0.79) meaning the possibility to obtain the additional electronic equipment and attractive mobiles offered respectively. For that reason, factor 2 is called by the

author of the present work as the attractive electronic equipment availability (table 6). When factor 3, explaining 12.35% of the variability, is taken into consideration then there exists only one item with the eigenvalue over 0.7 which is A404 (0.72) i.e. the use of the services of the particular network by the family and friends (table 6). Simultaneously in the field of factor 4, there is also one item with the eigenvalue over 0.7 that is A401 (0.80) meaning range (table 6).

Table 6. Proposed names of the created factors concerning the general image of the mobile telecommunications network

Factor	Name of the factor
Factor 1	the sub-images
Factor 2	attractive electronic equipment availability
Factor 3	use of the services of the particular network by the family and friends
Factor 4	range

Source: author's own.

Concluding, the factor analysis, revealing the hidden correlations, brings completely different results than the average significance investigation. It should be underlined that it confirms the literature perspective and the observations already made in the context of the previous results description concerning the strong and direct associations between many kinds of images. Moreover, the author of the present article follows the opinion that when the respondents, being the final buyers, have the time to think about their answers they sometimes follow their desires more than true behaviours and habits. As a consequence they do not want to admit that they pay attention to the image creating activities in spite of the fact that they really do. They would like to think that only the tangible determinants matter for them even if the intangible ones may influence them to highest extent, though unconsciously.

Conclusions and Managerial Applications

The core interest of the present article is the image of the company with its determinants and components. The secondary and primary sources analysis brought the in-depth perspective on the customers' point of view. Reaching the research goals and verification of the hypotheses, demanded the investigation not only of the apparent correlations but also the hidden interdependencies. Thanks to the applied statistical methods, all the research goals concerning the general image of the telecommunications companies, its specificity, determinants and components were reached. Moreover both the research hypotheses (H_1 and H_2) were verified positively. Therefore it should be emphasised here that not only all kinds of images are closely related with each other but also the users are always more positive about them than the rest of the respondents. Conducted research proved the literature statement to be true: that altering factors indisputably make the positive image of the employer, supplier, partner, sub-contractor or recipient although each of them is strictly combined with the others and influence not only the final general image of the organisation, but also the others sub-images [Baruk 2009]. Consequently, all the practitioners, concentrating only on one kind of image and neglecting the others, are making colossal mistake which may decide whether their image activities are successful or not.

Moreover the issue of the offerer image was never explored in the context of the mobile telecommunications sector with all its specificity taken into consideration. The author's choice of the market was very intentional since the leading companies are very active here and conduct many media campaigns including sponsorship and charity etc. but simultaneously they are perceived as the modern enterprises and the services provided by them are very popular among the society, which makes people more open to the information concerning their provider or its competitors. Consequently, when managers dealing with other markets face the information gathered in the present article, they may always treat it like the example of the user — provider relationship which is very common among all branches.

Bibliography

- Altkorn J. (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- AMA (2013), *Dictionary* [online], http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I, access: 31.07.2013.
- Arpan L.M., Raney A.A., Zivnуска S. (2003), *A Cognitive Approach to University Image*, "Corporate Communication: An International Journal", Vol. 8, No. 2, pp. 97–113.
- Balmer J.M.T. (2001), *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing through the fog*, "European Journal of Marketing", Vol. 35, No. 3/4, pp. 248–291.
- Balmer J.M.T. (2009), *Corporate Marketing: Apocalypse, Advent and Epiphany*, "Management Decision", Vol. 47, No. 4, pp. 544–572.
- Bartkowiak P. (2011), *The Functioning of the Company During the Crisis*, Scientific Society for Organization and Management, Poznań.
- Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Baruk A.I. (2009), *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 6, pp. 11–24.
- Čihovská V., Lipianska J., Oreský M. (2009), *Corporate Image – a Tool of Marketing-Oriented-company* [in:] R. Niestrój (ed.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa.
- Dobre A.M. (2013), *Intangible Assets as a Source of Competitiveness in the Post-Crisis Economy. The Role of Brands*, "Theoretical & Applied Economics", Vol. 20, No.12, pp. 127–138.
- Fatt J.P.T., Wei M., Yuen S., Suan W. (2000), *Enhancing Corporate Image in Organisations*, "Management Research News", Vol. 23, No. 5–6, pp. 28–54.
- Ingenhoff D., Buhmann A. (2016), *Advancing PR Measurement and Evaluation: Demonstrating the Properties and Assessment of Variance-Based Structural Equation Models Using an Example Study on Corporate Reputation*, "Public Relations Review", Vol. 42, No. 3, pp. 418–431.
- Konecki K. (2002), *Tożsamość organizacyjna* [in:] K. Konecki, P. Tobera (eds.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Liu Y. (2013), *Sustainable Competitive Advantage in Turbulent Business Environments*, "International Journal of Production Research", Vol. 51, No. 10, pp. 2821–2841 [online], www.tandfonline.com/doi/10.1080/00207543.2012.720392, access: 05.10.2016.
- Logan N. (2014), *Corporate Voice and Ideology: An Alternate Approach to Understanding Public Relations History*, "Public Relations Review", Vol. 40, No. 4, pp. 661–668.
- Olędzki J., Tworzydło D. (eds.) (2009), *Leksykon Public Relations*, Newsline, Rzeszów.
- Powell S.M. (2011), *The Nexus Between Ethical Corporate Marketing, Ethical Corporate Identity, and Corporate Social Responsibility: An Internal Organizational Perspective*, "European Journal of Marketing", Vol. 45, No. 9/10, pp. 1365–1379.

- Priede J., Neuert J.** (2015), *Competitiveness Gap of the European Union Member Countries in the Context of Europe 2020 Strategy*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 207, pp. 690–699.
- Rozwadowska B.** (2009), *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, studio Emka, Warszawa.
- Rybczewska M.** (2011), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie poprzez działania public relations* [in:] I.K. Hejduk (ed.), *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, ORGMASZ, Warszawa.
- Rybczewska M.** (2013), *Public Relations Efforts and Purchase Intentions of the Final Buyer upon the Example of the Telecommunication Sector* [in:] Z.E. Zieliński (ed.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce.
- Rybczewska M.** (2015), *Perception of the Company as the Offerer by Its Customers upon the Example of the Mobile Telecommunications Sector in Poland*, "Marketing i Rynek", No. 5, pp. 20–27.
- Stocki R.** (2005), *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szymańska A.** (2005), *Public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław.
- Virvilaite R., Daubaraite U.** (2011), *Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image*, "Inżynieria i Gospodarka – Engineering Economics", Vol. 22, No. 5, p. 537.
- Waszkiewicz A.** (2011), *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Wydawnictwo Instytutu Dziennikarstwa UW, Warszawa.
- Wilkinson F., Young L.C.** (2013), *The Past and the Future of Business Marketing Theory*, "Industrial Marketing Management", Vol. 42, pp. 394–404.
- Worcester R.** (2009), *Reflections on Corporate Reputations*, "Management Decision", Vol. 47, No. 4, pp. 573–589.

Anna Słaszewska | anna.slaszewska@10g.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Czynniki demograficzne, społeczno-kulturowe oraz formalno-prawne modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce

**Demographic, Socio-Cultural, Formal and Legal Factors Determining
Business Models of Private Nursing Homes for Senior Citizens in Poland**

Abstract: The article analyzes factors that should be considered when the business model of a private nursing senior is design. The author characterizes selected common and important features of business models for projects that are already run. Those factors also should determine the shape and profile of its operations, including demographic factors, socio-cultural and formal-legal determinates. Analysis was carried out on the basis of available literature, business plans form nursing homes, and other documents revealing elements which can contribute to slowing down development and management of the nursing private homes in Poland.

Key words: business model, senior policy, silver economy, private nursing homes

Wprowadzenie

W ostatnich latach w Polsce wyraźnie zarysował się poważny problem zapewnienia opieki dla zwiększającej się populacji ludzi starszych — nierzadko schorowanych i nie-samodzielnych. Naprzeciw ich potrzebom wychodzą instytucje państwowe i — coraz częściej — prywatne, tworząc zwiększającą się liczbę domów opieki, zakładów opiekuńczych, pensjonatów, a nawet osiedli dla seniorów.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania placówkami świadczącymi usługi na rzecz seniorów jest dość świeżym spojrzeniem na realizowanie polityki senioralnej w Polsce. Dlatego też warto zaznaczyć, iż polska literatura podejmująca ten temat nie jest obszerna (zwłaszcza w obszarze nauk o zarządzaniu i ekonomicznych). Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy.

Cel: uporządkowanie dostępnych informacji oraz wiedzy naukowej na temat modeli biznesowych, na podstawie których funkcjonują podmioty zapewniające usługi przede wszystkim bytowe i opiekuńcze dla seniorów. Ze względu na obszerność tematu autorka w niniejszym artykule skupia się na czynnikach demograficznych, społeczno-kulturowych oraz formalno-prawnych, które determinują kształt/architekturę modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce.

Metody zastosowane w celu uporządkowania wiedzy z zakresu modeli biznesowych prywatnych domów seniora, to przede wszystkim analiza dostępnej literatury z nauk o zarządzaniu, akty prawne oraz wytyczne i zalecenia międzynarodowych organizacji, pod kątem determinantów warunkujących funkcjonowanie prywatnych domów seniora w Polsce. Większość publikacji dotyczy analizy potrzeb i możliwości populacji w wieku poprodukcyjnym [Szukalski 2014, ss. 31–32], z punktu widzenia demograficznego [Maier 2016, ss. 511–520; Niewiadomska, Sobolewska-Poniedziałek 2015, ss. 65–81; Jurek 2012; Szukalski 2009; Kowalewski, Pietruszek 2006], polityki danego kraju i regionalnej [Golińska 2011, ss. 76–85; Klimczuk 2013, ss. 462–472; ONZ 2002] oraz wyzwań, jakie stoją przed podmiotami (głównie podmioty publiczne, w tym jednostki samorządu terytorialnego), które powinny realizować cele i założenia polityki senioralnej [*Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020*]. Zapoznając się z dostępną polską literaturą w tym zakresie, autorka stwierdziła niedostatek wyczerpujących publikacji, które skupiałyby się na realizowaniu celów polityki senioralnej, ale z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych i innych, ważnych z punktu widzenia nauk o zarządzaniu.

Z powyższych względów zasadne i potrzebne wydaje się zaproponowanie artykułu, który stanowi wprowadzenie do analizy funkcjonowania prywatnych domów seniora i koncentruje uwagę na aspektach, jakie powinny zostać uwzględnione w procesie budowy modeli biznesowych takiej działalności.

Srebrna gospodarka

Głównie ze względu na zmiany w strukturze demograficznej i postępujący proces starzenia się społeczeństwa starego kontynentu od ponad 10 lat obserwujemy kształtowanie się nowej gałęzi gospodarki zwanej „srebrną gospodarką” (*silver economy*)¹. Początkowo idea ta miała być programem zainicjowanym w Niemczech, jednak szybko zaczęła rozprzestrzeniać się w Europie, budując prężnie rozwijający się rynek usług dla seniorów. Jednym z głównych założeń jest traktowanie zmian demograficznych nie jako obciążenie dla państw (zwłaszcza na poziomie lokalnym) i gospodarki, ale jako szansy utworzenia niszy na rynku, dzięki której możliwy będzie dalszy wzrost gospodarczy [Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020].

W praktyce, dla państw takich jak Polska, jest to bardziej wyzwanie niż szansa, głównie ze względu na tradycyjne podejście do polityki senioralnej (zarówno twórców podstaw organizacyjno-prawnych, oferentów usług, jak i samych klientów). Jednocześnie warto uwzględnić status socjoekonomiczny seniorów, który nie pozwala im na korzystanie z szerokiego wachlarza usług srebrnej gospodarki oferowanych w bardziej rozwiniętych krajach [Niewiadomska, Sobolewska-Poniedziałek 2015, ss. 65–81]. Nie zmienia to faktu, że rozwój usług zaspokajających potrzeby seniorów w naszym kraju jest pilną koniecznością. Placówki opiekuńcze muszą powstawać, a budując model biznesowy działalności ukierunkowanej na prowadzenie domu seniora, należy uwzględnić uwarunkowania lokalne i podejście gospodarstw domowych do możliwości oraz chęci korzystania z takich usług, skupiając się na społecznej odpowiedzialności biznesu [Kanter 2007]. Zdefiniowanie modelu biznesowego powinno zależeć od misji i celów, jakie stawia organizacja. Jednak w literaturze pojęcie to najczęściej definiowane jest jako: „opis, jak działa przedsiębiorstwo” [Arend 2013]. Niektóre z definicji są ukierunkowane bardziej na efekt ekonomiczny prowadzenia działalności gospodarczej, np.: „pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę” [Kozłowski, 2004]. Jednak uwzględniając specyfikę rynku usług ukierunkowanych na politykę senioralną, w celach działalności zarządzający powinni uwzględnić dbanie o klienta wewnętrznego (personel) oraz zewnętrznego (seniorów). Dlatego też autorka za najbardziej adekwatną definicję modelu biznesowego (funkcjonującego w sektorze srebrnej gospodarki) uznała: „reprezentację tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu” [Johnson 2010].

¹ Srebrna gospodarka — (*silver economy*) system ekonomiczny skoncentrowany na potrzebach i popycie charakterystycznych dla środowiska seniorów oraz na aktywnym włączeniu przedstawicieli starszej populacji w funkcjonowanie i kreowanie rynku, poprzez wykorzystanie ich potencjału, doświadczenia oraz nabytych umiejętności.

Czynniki demograficzne i społeczno-kulturowe

Prognozy GUS wskazują, iż do 2035 r. (w odniesieniu do roku 2010) w społeczeństwie polskim wzrośnie udział osób w przedziałach wieku: 60/65–74, 75–79, 80–84, 85–89, 90+. Największy wzrost będzie występował wśród subpopulacji 65–79 lat, a grupa osób powyżej 75. roku życia zwiększy się do 4,5 mln ludzi, co wynika z faktu, iż są to osoby urodzone z tzw. powojennego boomu demograficznego. Ponadto GUS wskazuje, że prawdopodobnie największa dynamika wzrostu liczebności grupy (nawet o 2,5 razy) może wystąpić u osób, które przekroczą 90. rok życia (długowieczność — *oldest old, long life*). Ponadto należy uwzględnić, iż wydłuża się średnia długość życia Polaków (w 2014 roku prognozowano, iż dla mężczyzn wynosi ona 73,8 lat, a u kobiet 81,6) przy jednoczesnym wzroście jakości życia [GUS 2014]. Dlatego też niezbędne jest wdrożenie zmian systemowych, jak również w świadomości społeczeństwa polskiego, i ukierunkowanie działań na rozwój srebrnej gospodarki w Polsce, tak by z jednej strony zapewnić osobom powyżej 65. roku życia dostęp do usług na odpowiednim poziomie, przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału tej grupy społecznej. Co to oznacza dla przedsiębiorców? Przede wszystkim zmiany w podejściu do prowadzenia działalności, a co za tym idzie — konieczność zastanowienia się, jak zbudować model biznesowy przedsięwzięcia, by firma przynosiła zyski, jednocześnie zaspokajając potrzeby klientów i uwzględniała ich możliwości (nie tylko finansowe) oraz potrafiła wykorzystać ich potencjał.

Analizując sytuację polskich seniorów, można wykazać, iż zarówno pod względem zatrudnienia, uczestnictwa w życiu społecznym, jak również niezależnego życia w zdrowiu i bezpieczeństwie czy warunków sprzyjających aktywnemu starzeniu się, Polacy plasują się na ostatnich miejscach w rankingach przeprowadzonych w celu zbadania poziomu wskaźnika aktywnego starzenia się [Zaidi, Gasior, Hofmarcher i in. 2013]. Ponadto szacuje się, iż w 2030 r. 53,3% gospodarstw jednoosobowych będzie prowadzonych przez osoby w wieku 65 lat i więcej.

Wyniki Europejskiego Ankietowego Badania Zdrowia (EHIS) wskazują, iż w Polsce co szósty podmiot biorący udział w badaniu udziela bezpłatnie i nieformalnie długoterminowej opieki lub pomocy osobom w podeszłym wieku, chorującym przewlekle. Ponadto warto zaznaczyć, iż z badań Krajowego Instytutu Gospodarki Senioralnej (KIGS) wynika, iż obecnie 35% osób chorych przewlekle i starszych może pozwolić sobie na skorzystanie z opieki płatnej. Jednocześnie prognozy w tym zakresie wskazują, iż poziom zamożności oraz liczba osób powyżej 65. roku życia będą miały tendencje wzrostowe, co po raz kolejny sugeruje zwiększone zapotrzebowanie na placówki zajmujące się tą grupą społeczną. Chcąc opracować model biznesowy placówki świadczącej usługi na rzecz seniorów, należy również uwzględnić przewidywany budżet, jakim

będzie ona dysponować. Analizy GUS z lat 2004–2015 wskazały, iż poziom przeciętnych miesięcznych dochodów w gospodarstwie domowym systematycznie rósł i osiągnął w 2015 roku średnio wartość 1386 zł na osobę [GUS 2016]. Zgodnie z danymi ZUS w 2015 roku emeryturę (na miesiąc marzec) pobierało 4 998,6 mln Polaków. Dla drugiego w kolejności pod względem liczebności odsetka tej grupy (12%) wysokość emerytury wahała się w przedziale 1600–1800 zł. Między 2000 zł a 3000 zł pobrało emeryturę 29,5% upoważnionych, a 3000,01 zł – 4000 zł — 9,1% populacji emerytów. Powyżej 4000 zł upoważnionych do pobierania tych świadczeń było 4,7% osób [ZUS 2015]. Jednocześnie należy nadmienić, że wśród osób, które mogłoby korzystać z usług realizowanych na rzecz srebrnej gospodarki, znajdują się rodzice, dziadkowie lub inni krewni, za których uiszczaliby opłaty pozostali członkowie rodziny.

Rosnąca liczba potencjalnych klientów mogących korzystać ze świadczeń w ramach senioralnej gospodarki tworzy niszę dla przedsiębiorstw i innych podmiotów, które powinny zapewnić usługi nie tylko bytowe, lecznicze czy opiekuńcze. W ramach udzielania świadczeń wspomagających warto uwzględnić działania na rzecz aktywnego funkcjonowania w społeczeństwie i przeciwdziałające wykluczeniu. Oprócz wyższej satysfakcji klientów (co w tej gałęzi gospodarki powinno być priorytetem) przedsiębiorstwo może w ten sposób zapewnić sobie dodatkową promocję (m.in. marketing szepczany realizowany przez samych klientów) czy polepszenie wizerunku firmy. Wpływa to z kolei na zwiększenie zaufania w odniesieniu do konkurencji, a w konsekwencji ułatwia stabilizację na rynku poprzez stałą chęć korzystania z usług takiej firmy.

Według danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej obecnie w domach opieki przebywa ok. 80 tys. osób. Z ekonomicznego punktu widzenia, trudno mówić o modelach biznesowych tych placówek, gdyż nie są one nastawione, ani na faktyczne zaspakajanie potrzeb „klientów”, ani na generowanie zysku. Jednocześnie w Polsce funkcjonuje kilkaset prywatnych podmiotów świadczących usługi w tym zakresie (zapewniając około 14 tys. miejsc dla pensjonariuszy). Potrzeby są jednak dużo większe. Może to stanowić dobrą sposobność do zaistnienia na rynku srebrnej gospodarki placówek nie tylko konkurencyjnych, ale takich, które w modelu biznesowym będą kreować nowe wytyczne i standardy w zakresie doskonalenia jakości opieki nad osobami starszymi, jak również realizować idee społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Dokładna liczba prywatnych domów seniora jest trudna do określenia. Różne źródła podają niespójne dane. Jeden z najbardziej popularnych portali tworzących rankingi domów seniora wskazuje na 632 prywatne podmioty². Jednocześnie warto rozróżnić udzielanie świadczeń w trybie całodobowym oraz dziennym, jak również fakt, iż nie wszystkie placówki są zarejestrowane w odpowiednim urzędzie wojewódzkim.

² <http://www.domyseniora.pl> (dostęp: 12.11.2016).

Aspekty formalno-prawne

Z punktu widzenia formalno-prawnego właściwą nazwą dla podmiotów świadczących usługi bytowe, opiekuńcze i wspomagające dla osób w podeszłym wieku (tak określa to ustawodawca) są domy opieki społecznej. W celu utworzenia i prowadzenia takiej jednostki, niezbędne jest stosowanie się do wytycznych zawartych przede wszystkim w aktach prawnych, takich jak:

1. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej,
2. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 27 sierpień 2012 r. w sprawie domów pomocy społecznej,
3. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy,
4. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z 30 lipca 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu postępowania z odpadami medycznymi,
5. Ustawa Prawo Budowlane z 7 lipca 1994 r. z późniejszymi zmianami,
6. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie.

W tradycyjnym ujęciu pomoc społeczna³ stanowi część polityki społecznej. Placówki funkcjonujące w tym obszarze, powinny w ramach zabezpieczenia społecznego chronić obywateli przed zagrożeniami, takimi jak: choroba czy starość, zwłaszcza w sytuacjach, gdy zagrożenia kumulują się lub system nie zabezpiecza swoich obywateli w sposób wystarczający i kompleksowy [Grabusińska 2013, ss. 14–16]. Zgodnie z ustawą o pomocy społecznej, takie działania mogą być realizowane zarówno przez podmioty publiczne, jak i prywatne. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na różnice między domami pomocy społecznej, a prywatnymi jednostkami. Jedną z różnic jest podpisywanie przez osoby zainteresowane umowy z prowadzącymi je podmiotami, a nie przebywanie w placówkach na podstawie decyzji administracyjnej wydanej przez właściwy organ. Z punktu widzenia biznesowego ma to znaczenie zarówno dla klienta, jak i oferenta usług. Z jednej strony umowa reguluje czas i warunki pobytu klienta w placówce, z drugiej może stanowić podpowiedź, jaki model biznesowy funkcjonuje w danej jednostce. Niestety wielu prywatnych oferentów usług w umowie może umieścić właściwie wszystko, począwszy od „zabierania” klientowi świadczeń finansowych, które ten pobiera od Państwa, poprzez przejęcie mienia czy pozbawienie pensjonariusza miejsca w takim domu na zasadach ujętych wyłącznie przez oferenta usług. Przypadki jednostronności (na niekorzyść klienta) takich umów od lat stanowią zmorę łamania rynkowych zasad funkcjonowania podmiotów na rynku usług senioralnych. Przyczyn zła na-

³ Jako działalność: instytucji państwowych, samorządowych, społecznych, kościółów, osób prywatnych.

leży szukać głównie w niedostatecznym obwarowaniu prawnym zasad funkcjonowania prywatnych domów opieki.

Ze względu na obszerność tematu w niniejszym artykule autorka skupia się na determinantach, które mają wpływ na architekturę modeli biznesowych prywatnych domów opieki (domów spokojnej starości, domów seniora). Frazę „dom seniora” autorka definiuje jako: placówka oferująca usługi bytowe, opiekuńcze i wspomagające, działając komercyjnie. Definicja może wydawać się zbyt ogólna, na pewno jednak jest dość pojemna ze względu na to, że może pomieścić szeroki wachlarz usług wspomagających, jak również udzielanie świadczeń nie tylko w trybie zamkniętym. Te jednostki mogą prowadzić działalność również dla społeczności lokalnej w trybie np. dziennego domu seniora. Wprowadzenie takiego dodatkowego zakresu usług przyczynia się nie tylko do skuteczniejszej aktywizacji stałych mieszkańców, ale może przeciwdziałać wykluczeniu tej grupy społecznej i w szerszym zakresie realizować założenia polityki senioralnej oraz społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zanim przedsiębiorcy będą budowali strategię prowadzenia działalności, gruntownie powinni zastanowić się nad samą jej formą. Domy seniora mogą prowadzić osoby prawne (np. fundacje, stowarzyszenia), jak i osoby fizyczne. Ustawodawca uwzględnił różne formy działalności gospodarczej, poza spółką partnerską, i są to:

- jednoosobowa działalność gospodarcza,
- spółka cywilna,
- spółki: jawna, komandytowa, komandytowo-akcyjna, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjna.

Forma działalności gospodarczej determinuje sposób funkcjonowania i kierowania taką placówką na rynku, a w tym:

- prowadzenie księgowości,
- formy odprowadzania podatku (podatek liniowy czy na zasadach ogólnych),
- rozliczanie się z wierzycielami i zaciąganie zobowiązań,
- to, w jaki sposób będzie obracany kapitał.

W Polsce prywatne domy seniora często prowadzone są w formie:

- jednoosobowej działalności gospodarczej (np. Rodzinny Dom Opieki, Dom Seniora w Dolinie Zagórzanki, Dom Willa nad Potokiem),
- spółki cywilnej (np. Dom Pod Żłotym Dębem S.C., Słoneczny Dom s.c., Rodzinny Dom Opieki w Starych Babicach),
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (np. Goldental Sp. z o.o., Salus Komarowo sp. z o.o. — firma rodzinna, prowadzi „Nasz Dom”; Pensjonat pod Lipami Sp. z o.o., Nadmorski Dom Seniora Sp. z o.o.),
- spółki komandytowej (np. Dom Opieki – „Majowy Sen”, Dom Seniora Oaza Spokoju).

Domy seniora prowadzone są również przez fundacje⁴ (np. Dom Spokojnej Starości Cyrenejczyk, Fundacja Leśne Zacisze Dom Spokojnej Starości, Fundacja Dom Seniora Lotnictwa) czy stowarzyszenia (np. Stowarzyszenie Żydowski Dom Seniora, Stowarzyszenie Domu Opieki „Złota Jesień”).

W zależności od zakresu odpowiedzialności majątkowej, ryzyka kapitałowego, wielkości planowanego przedsięwzięcia, źródeł posiadanego kapitału czy planu na dysponowanie środkami, wybór formy działalności gospodarczej również determinuje architekturę modelu biznesowego przedsięwzięcia.

Ponadto chcąc założyć prywatny dom seniora, podmiot zobowiązany jest do spełnienia innych wymagań, w tym do złożenia we właściwym wojewodzie dokumentów, takich jak:

1. wniosek o zezwolenie na prowadzenie domu,
2. dokumenty potwierdzające tytuł prawny do nieruchomości, na której jest usytuowany dom,
3. dokumenty potwierdzające, iż Sanepid zaakceptował przestrzeń i budynek do prowadzenia tego rodzaju działalności,
4. biznes plan/koncepcja prowadzenia domu,
5. informacje o mechanizmach finansowania jednostki, przy jednoczesnym potwierdzeniu o niezaleganiu z płatnościami wobec urzędów,
6. dokumenty z Krajowego Rejestru Karnego o niekaralności kierownika placówki.

Z dokumentów dostępnych w internecie wynika, iż koncepcje prowadzenia domu seniora skupiają się głównie na spełnieniu wymagań formalno-prawnych. Nie koncentrują się natomiast na zbudowaniu modelu biznesowego zgodnego z punktem widzenia nauk o zarządzaniu ani na opracowaniu koncepcji, która zapewniłaby wysoki standard usług, rentowność czy prowadziła politykę zgodną z doktryną społecznej odpowiedzialności biznesu (bynajmniej nie w praktyce).

Za kolejny czynnik wpływający na kształt modelu biznesowego domu należy uznać profil grupy docelowej, na którą ukierunkowana byłaby działalność prywatnego domu seniora. Należy ustalić, czy będzie to placówka nastawiona wyłącznie na osoby starsze, czy także inne — ze zdiagnozowanymi chorobami lub określonym stopniem niepełnosprawności. Zgodnie z ustawą o pomocy społecznej:

- Dom pomocy społecznej może być prowadzony w jednym budynku łącznie dla:
- osób w podeszłym wieku oraz osób przewlekle somatycznie chorych;
 - osób w podeszłym wieku oraz osób niepełnosprawnych fizycznie.

W zależności od tego, na jaki rodzaj działalności zdecyduje się osoba zakładająca dom, będzie musiała uwzględnić, właściwy w odniesieniu do świadczonych usług, model finansowania placówki (zapewnienie pomocy medycznej w ramach NFZ bądź prywatnie), profil pracowników, zasobów stałych, jak również zorganizować działalność swojej placówki tak, by możliwe było zaspokojenie potrzeb poszczególnych grup klientów.

Ponadto warto zaznaczyć, iż określając rodzaj prowadzonej działalności należy zastanowić się nad określeniem właściwego PKD dla takiej jednostki, a następnie odpowiedniej podklasy. W zależności od charakteru domu, podmiot może zapewnić pomoc społeczną z zakwaterowaniem (dział 87):

1. z uwzględnieniem pomocy pielęgniarstwa (87.10.Z), która jednocześnie nie obejmuje profesjonalnej opieki zdrowotnej (dział 86),
2. bez opieki pielęgniarstwa lub z minimalną opieką pielęgniarstwa (87.30.Z).

Działalność ukierunkowana na osoby z zaburzeniami psychicznymi będzie miała oddzielne PKD (87.20.Z), a w konsekwencji zupełnie inną architekturę modelu biznesowego.

W zależności od tego, czy opieka pielęgniarstwa będzie uwzględniona w modelu biznesowym, czy nie, zarządzający inaczej podejdzie do organizacji całego domu pod kątem zasobów (ludzkich, trwałych i innych), budowania budżetu placówki oraz do zabezpieczenia się przed konsekwencjami regularnego nieudzielania świadczeń, zwłaszcza osobom schorowanym i niepełnosprawnym. Jednostki, podpisując umowy z klientami, często zaznaczają, iż opiekę pielęgniarstwa można wykupić dodatkowo na zasadach jednorazowego świadczenia takich usług lub abonamentu, gdy zajdzie taka potrzeba. Osoba zarządzająca placówką może podpisywać oddzielne umowy bezpośrednio z personelem pielęgniarstwa, jak również z podmiotami leczniczymi udzielającymi świadczeń, gdy zajdzie taka potrzeba. To, na jakiego rodzaju prowadzenie działalności decyduje się przedsiębiorca, związane będzie z zakresem udzielanych świadczeń na rzecz mieszkańców takiego domu.

Na polskim rynku usług senioralnych dostępne są nie tylko domy opieki, w których mogą zamieszkać osoby starsze, ale istnieje możliwość wykupienia domu czy apartamentu na osiedlu specjalnie do tego przystosowanym.

W Polsce, pod kątem świadczenia usług bytowych, można spotkać następujące rozwiązania:

- a) osiedla dla seniorów z domkami lub apartamentami (forma najmu/czynsz lub na własność),
- b) domy seniora całodobowe, w tym rodzinne (cena za miesiąc pobytu).

Jedną z pierwszych zagranicznych spółek, które próbowały „wejść” na polski rynek usług senioralnych, budując osiedla dla seniorów, była firma Anderson Holding AG.

Jednak ze względu na rozpoczęcie postępowania upadłościowego w styczniu 2015 roku nie zrealizowała swoich zamierzeń [Krzemiński 2014]. Dostrzegając potencjał na polskim rynku srebrnej gospodarki, również kolejne spółki podejmowały plany budowania ekskluzywnych osiedli dla seniorów. Właściwie nielicznym udało się osiągnąć cel. Jedną z przyczyn mogło być nieuwzględnienie przez inwestorów (zwłaszcza zagranicznych) tradycyjnego podejścia do polityki senioralnej w Polsce. Osiedla dla seniorów mogą być zbyt innowacyjną formą dla polskiej populacji osób w wieku poprodukcyjnym. Nie wzbudzają poczucia bezpieczeństwa i dostatecznej opieki. Warto przypomnieć, iż obecnie oferta kierowana jest do roczników powojennych, które były wychowywane zgodnie z tradycyjnym modelem rodziny: dzieci opiekują się rodzicami. Kolejnym aspektem, który mógł przyczynić się do niepowodzenia przedsięwzięć wpisujących w modele biznesowe sprzedaż domów czy apartamentów na osiedlach dla seniorów, są niewystarczające zasoby finansowe lub brak zaufania klientów do zamiany swojego majątku na mieszkanie na takim osiedlu.

Rynkiem usług dla seniorów zainteresowali się też deweloperzy, którzy swoje projekty dostosowywali do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych, wkomponowując domy opieki społecznej i zapewniając infrastrukturę rozmaitych usług, z których mogą korzystać seniorzy (dostęp do przychodni, sklepów, usług pielęgnacyjnych czy kosmetycznych)⁵. Model biznesowy jest ukierunkowany *stricte* na zysk. Polega na sprzedaży na własność przystosowanych do potrzeb seniorów apartamentów lub mieszkań (np. Krysztalowa Enklawa w Katowicach). Przy ich budowie uwzględnia się architekturę bez barier. Mieszkańcy mogą dodatkowo wykupić usługi, np. w zakresie sprzątania czy gastronomiczne. Na terenie osiedla przewiduje się zaplecze usług rekreacyjnych/sportowych, pielęgnacyjno-kosmetycznych za dodatkową opłatą. Tego rodzaju modele nie zakładają aktywnego uczestniczenia w życiu seniorów ani aktywizowania ich. W przypadku wyżej wymienionego osiedla inwestor przewiduje jednak tzw. dyspozytornię (czynna 24 godziny), w której pracować będą dyżurni mający dostęp do skróconej dokumentacji medycznej lokatorów (informacje o lekach i chorobach), mogący ewentualnie interweniować i pomagać mieszkańcom. Podobne plany mają być realizowane wobec Osiedla Centrum 50+ w Gliwicach. W tym wypadku inwestorzy przewidują budowę czterech budynków z dostępem do usługi rehabilitacyjnych i gastronomicznych. Przyszli lokatorzy będą mogli wynajmować mieszkania lub wykupić je na zasadach TBS-ów. Realizacja przedsięwzięcia przewidziana jest dopiero na lata 2019–2020 [Olecha 2016].

Powyżej wymieniony zakres usług posiada namiastki kryteriów, jakie ma spełniać dom seniora. Są to twory wykraczające poza definicję domu opieki, gdyż tworzą raczej niezależne osiedla z dostępem do usług. Obserwując rozwój srebrnej gospodarki

⁵ Przykład: Senior Resistance na osiedlu Bażantów w Katowicach.

na świecie, warto o nich wspomnieć, głównie ze względu na przyszłą potrzebę uregulowania prawnego takich i innych form świadczących usługi bytowe, opiekuńcze i wspomagające dla osób w wieku podeszłym. Przeszkodą w powodzeniu tego rodzaju przedsięwzięć w polskich realiach może być brak jasnych zasad ich organizowania i funkcjonowania (np. w zakresie zamiany i sprzedaży mieszkań w takich kompleksach).

Bardziej klasycznym tworem są prywatne domy opieki (domy seniora), w których mieszkańcy na zasadach wynajmu/dzierżawy lub wykupu pokoju/apartamentu mogą mieszkać i korzystać ze świadczeń bytowych, opiekuńczych i wspomagających.

Placówek takich i im podobnych jest coraz więcej i ta tendencja wzrostowa z pewnością utrzyma się dalej. Stanowi to ważny argument, by w dalszej części artykułu objąć analizą zagadnienia dotyczące organizacji takich jednostek.

Podsumowanie

Wobec powyższego, bez starannego zaprojektowania modelu biznesowego domu seniora uwzględniającego elementy i uwarunkowania wskazane w artykule przez autorkę niemożliwym będzie wyeliminowanie szkodliwych zjawisk i sytuacji, którymi są:

- niewystarczające obwarowanie prawne funkcjonowania prywatnych domów seniora — domy seniora mogą założyć osoby bez doświadczenia, właściwych kwalifikacji... właściwie każdy, kto posiada odpowiedni kapitał,
- zakres usług niedopasowany do potrzeb i możliwości seniorów chcących skorzystać z ofert prywatnych domów seniora,
- brak standaryzacji usług na rzecz seniorów,
- brak zrozumienia specyfiki funkcjonowania tej niszy,
- niewłaściwe, chaotyczne zarządzanie,
- niedostateczne moralne i etyczne podejście do realizacji przedsięwzięcia,
- brak właściwego nadzoru zwłaszcza nad prywatnymi placówkami świadczącymi usługi na rzecz seniorów,
- brak przewidzianych konsekwencji dla przedsiębiorców, którzy kosztem zdrowia i życia seniorów generują zyski.

Czynniki demograficzne, kulturowe, socjoekonomiczne, a także brak szczegółowych wymagań formalno-prawnych i mechanizmów kontroli dotyczących prowadzenia podmiotów w określonej formie działalności gospodarczej, przyczyniły się do chaotycznego rozwoju prywatnego rynku usług na rzecz osób starszych również w Polsce. Ostatecznie polscy seniorzy ponoszą konsekwencje w postaci utraty zdrowia, godności, majątków, a nawet życia.

Z powyższych ustaleń wynika, iż niezbędna jest reorganizacja polityki senioralnej w kierunku zwiększenia liczby placówek/podmiotów zarówno całodobowych, jak i pobytu dziennego — takich, w których seniorzy będą mogli swobodnie funkcjonować z możliwością skorzystania z wykwalifikowanej kadry opiekunów, terapeutów i pielęgniarów (jeśli będą tego potrzebowali), a nie jak to do tej pory się „utarło” — funkcjonować „pod opieką personelu”, co ma miejsce w przypadku publicznych placówek opieki społecznej.

Bibliografia

- Arend R. (2013), *The Business Model: Present and Future – Beyond a Skeuomorph*, „Strategic Organisation”, 11 (4), 390–402.
- Golinowska S. (2011), „Srebrna gospodarka” i miejsce w niej sektora zdrowotnego. *Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, nr 1.
- Grabusińska Z. (2013), *Domy pomocy społecznej*, EFS, Warszawa.
- GUS (2016), *Sytuacja gospodarstw domowych w 2015 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych*.
- GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050* [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>, dostęp: 01 listopada 2016.
- Kanter R. (2007), *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji. Sektor społeczny jako poligon dla innowacji w biznesie*, „Harvard Business Review”, Harvard Business School Press, Gliwice.
- Johnson M. (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Jurek Ł. (2012), *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Difin, Warszawa.
- Klimczuk A. (2013), „Srebrna gospodarka” w dokumentach strategicznych państwa [w:] J. Kowalewski (red.), *Ludzie starzy w polskim społeczeństwie w pierwszych dekadach XXI wieku*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Kowalewski J., Pietruszek M. (2006), *Miejsce osób starszych w strukturze demograficznej mieszkańców Polski (stan obecny i perspektywy)* [w:] J. Kowalewski (red.), *Ludzie starzy w polskim społeczeństwie w pierwszych dekadach XXI wieku*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

- Koźmiński A.** (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzemiński J.** (2014), *Niespokojna przyszłość domów spokojnej starości*, „Obserwator finansowy” [online], <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/niespokojna-przyszlosc-domow-spokojnej-starosci/>, dostęp: 07 listopada 2016.
- Maier M.** (2016), *Skutki starzenia się społeczeństwa dla rynku pracy w Polsce – wybrane aspekty*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E.** (2015), *Srebrna gospodarka – nowy paradygmat rozwoju starzejącej się Europy*, „Ekonomia XXI”, z. 3, nr 7.
- Olecha M.** (2016), *Gliwice: osiedle dla seniorów powstanie między Warszawską a Grottgera*, „Dziennik Zachodni, Gliwice” [online], www.dziennikzachodni.pl/arttykul/9319626,gliwice-osiedle-dla-seniorow-powstanie-miedzy-warszawska-a-grottgera-wizualizacje,id,t.html, dostęp: 12 listopada 2016.
- ONZ** (2002), *Międzynarodowa strategia działania w kwestii starzenia się społeczeństw*, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, Warszawa.
- ZUS** (2015), *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu 2015 roku* [online], <http://www.zus.pl/documents/10182/39637/Struktura+wysoko%C5%9Bci+emerytur+i+rent+wyp%C5%82acanych+przez+ZUS+po+waloryzacji+w+marcu+2015+r.pdf/c0f183b7-378b-44d5-8404-8d5e237136fa>, dostęp: 14 listopada 2016.
- Szukalski P.** (2014), *Intelektualne źródła koncepcji aktywnego starzenia się*, „Małopolskie Studia Regionalne”, nr 2–3.
- Szukalski P.** (2009), *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku* [w:] P. Szukalski (red.), *Przygotowanie do starości. Polacy wobec starzenia się*, ISP, Warszawa.
- Zaidi A., Gasior K., Hofmarcher M., Lelkes O., Marin E. i in.** (2013), *Active Ageing Index 2012: Concept, Methodology, and Final Results*, EC/UNECE, Active Ageing Index Project, UNECE Grant ECE/GC/2012/003, Europejskie Centrum Polityki Społecznej i Badań w Wiedniu.
- Żałożeń Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020*, „Monitor Polski”, 4 lutego 2014 r. (Poz. 118).



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE)

- Administracja
- Architektura i urbanistyka
- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Film i sztuki audiowizualne
- Filologia angielska
- Finanse i rachunkowość
- Fizjoterapia
- Geodezja i kartografia
- Grafika
- Informatyka
- Kosmetologia
- Logistyka
- Ochrona środowiska
- Pedagogika
- Praca socjalna
- Prawo
- Psychologia
- Socjologia

- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja
- Zarządzanie
- Zdrowie publiczne

Studia podyplomowe

- Bezpieczeństwo
- Finanse i rachunkowość
- Informatyka
- Komunikacja i marketing
- Pedagogika
- Psychologia i socjologia
- Zarządzanie

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie

www.spoeczna.pl



Studia w języku angielskim:

- Master of Science in Professional Communication
- MBA (SAN) + Master
- Master + Magister

www.clarkuniversity.eu